



**Sílvia Micaela
Tavares dos Santos**

**Relatório de Estágio na Toluna SAS: Online Brand
Communities**



**Sílvia Micaela
Tavares dos Santos**

**Relatório de Estágio na Toluna SAS: Online Brand
Communities**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação da Prof. Doutora Maria Teresa Roberto, professora auxiliar no Departamento de Línguas e Culturas

"Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn't do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover."

- Mark Twain

O júri

Presidente	Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro
Arguente	Professora Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro
Orientadora	Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Ninguém chega a onde está sozinho. Direta ou indiretamente, há sempre alguém que chega de mansinho, como uma onda, e altera a rota em que seguimos. Poderá ser apenas por milímetros, podemos não dar conta. Mas o mundo também gira sem que o sintamos.

Assim, agradeço aos meus pais pelos empurrões dados. Aos 25 anos, ainda somos jovens o suficiente para ouvir sermão sobre os estudos. E à minha irmã, que na qualidade de irmã mais velha lidera pelo exemplo.

Um obrigado sentido à Professora Doutora Maria Teresa Roberto, orientadora, por todo o apoio prestado durante o decorrer do estágio e pela compreensão demonstrada.

Agradeço também a todos os Docentes que tive o prazer de encontrar durante todo o meu percurso de estudante. O Professor é a fundação de qualquer profissional.

Um especial obrigado à Raquel Vilarinho e à Charmaine Gabriel pelas oportunidades profissionais dadas e pela amizade. Obrigada Charmaine, pela Sexta-feira.

Agradeço também à Ana Ferreira, pela amizade e companhia durante o estágio, e ao Hugo Teixeira pelo apoio logístico prestado nos últimos anos.

Agradeço à Universidade de Aveiro, ao GESP e à Professora Doutora Maria Cristina Carrington por ambas as oportunidades de Erasmus proporcionadas e a forma, estruturada, como organizam estes processos.

Por fim, agradeço à Toluna SAS pelo estágio e por confiarem em mim para liderar a equipa de Community Managers.

palavras-chave

Estágio Curricular, Línguas e Relações Empresariais, Toluna SAS, Social Media, Online Brand Communities

resumo

O presente trabalho propõe-se relatar o estágio curricular completado pela aluna Sílvia Santos na Toluna (Paris), no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Ao longo deste trabalho, a aluna descreve a empresa e o estágio. A título de enquadramento teórico, este relatório inclui uma secção de pesquisa dedicada às *brand communities*.

A aluna termina com uma reflexão crítica sobre a experiência e o seu enquadramento com o Mestrado em questão.

keywords

Curricular Internship, Languages and Business Relations, Toluna SAS, Social Media, Online Brand Communities

abstract

This paper reports the curricular internship the student Sílvia Santos completed at Toluna (Paris), within the framework of the Master's degree in Languages and Business Relations. Throughout this paper, the student describes the company and the internship. This report includes a section dedicated to brand communities, as a means to offer some theoretical background. The student ends with a critical reflection about the experience and its relation to the relevant Master's.

ÍNDICE

ÍNDICE DE IMAGENS	iii
ÍNDICE DE TABELAS	iii
INTRODUÇÃO	1
I - A TOLUNA SAS	3
1.1. MISSÃO	4
1.2. VISÃO	5
1.3. OBJETIVOS	5
1.4. ESTRATÉGIA	5
1.5. CONCORRENTES	6
1.6. SUPPLY CHAIN	6
2. HISTÓRIA DA EMPRESA	8
2.1 - OS PRIMEIROS ANOS	8
2.2. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	12
2.3. PRODUTOS E SERVIÇOS	14
2.4. OS PAINÉIS TOLUNA	16
II. A INDÚSTRIA DOS ESTUDOS DE MERCADO	19
1. O QUE É MARKET RESEARCH?	19
2. AGENTES DA INDÚSTRIA	21
3. A POSIÇÃO DA TOLUNA NO MERCADO	22
III. TRABALHAR NA TOLUNA	23
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2. ORGANIZAÇÃO DA CM TEAM E RELAÇÃO COM OUTRAS EQUIPAS	24
3. MÉTODO DE TRABALHO	25
4. ESTAGIAR NA TOLUNA	26
5. ONLINE COMMUNITY MANAGER AT TOLUNA	32
IV. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	39
1. ONLINE BRAND COMMUNITIES E A SUA IMPORTÂNCIA	39
2. VISÃO HISTÓRICA	39
3. AS ONLINE BRAND COMMUNITIES	42
4. GERIR ONLINE BRAND COMMUNITIES	47
5. O CASO DA TOLUNA	52
6. A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE COMUNIDADES	53

V. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO COM O MESTRADO EM LÍNGUAS E RELAÇÕES EMPRESARIAIS.....	59
1. RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA.....	59
2. CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS.....	61
VI. REFLEXÕES.....	63
1. SOBRE A EMPRESA.....	63
2. SOBRE O ESTÁGIO.....	64
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	75
ANEXO I – Descrição oficial da posição de Community Manager	75
ANEXO II - Carta de Intenção da Toluna SAS	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1 <i>Supply Chain</i> Tradicional.....	6
Figure 2 Organograma <i>Pan Department</i>	13
Figure 3 Organograma <i>Supply Engagement Team</i>	13
Figure 4 Número de membros ativos, por continente, em Setembro de 2013. Cortesia do Grupo Toluna.....	17
Figure 5 Número de membros ativos, por continente, em Setembro de 2015. Cortesia do Grupo Toluna.....	17
Figure 6 <i>Landing Page</i> atual. https://br.toluna.com	27
Figure 7 <i>Homepage</i> atual. http://br.toluna.com	28
Figure 8 Exemplo da descrição oficial da posição de <i>Community Manager</i>	75
Figure 9 Parte da carta de Intenção da Toluna SAS	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Divisão das Comunidades pelas diferentes equipas	24
Tabela 2 Responsabilidades do Community Manager	33
Tabela 3 Tipos de Benefícios Identificados. Kuo e Feng, 2013.....	44

INTRODUÇÃO

O presente relatório foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular Dissertação/Estágio/Projeto, do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais lecionado no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro. Para a obtenção e conclusão do grau académico de Mestre são-nos apresentadas três possíveis vias de finalização: a realização de um estágio curricular numa entidade de acolhimento a designar; a elaboração de um projeto de aplicação sobre uma problemática identificada ou uma tese sobre uma temática diretamente relacionada com um dos objetivos do Mestrado.

A estagiária optou pela realização de um estágio curricular por sentir a necessidade de colocar em prática os conceitos teóricos adquiridos durante a sua formação académica. O estágio decorreu na empresa Toluna SAS, em Paris, sob orientação da Raquel Vilarinho, *Leader for the Community Managers Team*. Este estágio foi possível graças ao salário providenciado pela empresa e graças à bolsa Erasmus atribuída pela Universidade de Aveiro. O estágio foi escolhido pela promessa de desafio que apresentava. Sem qualquer experiência na indústria de *Market Research* nem na posição de *community manager*, este estágio desafiava a estagiária a aprender sobre ambos numa única prática. Além disto, o estágio apresentava-se como a perfeita oportunidade para aprender a aplicar as redes sociais a algo tão sério como uma empresa. Durante os seis meses de estágio, a estagiária teve a oportunidade de realizar diversas tarefas, o que lhe permitiu desenvolver capacidades como a autoconfiança, gestão do tempo e comunicação.

O presente relatório encontra-se organizado em seis partes: a primeira parte apresenta-nos a empresa Toluna SAS e os seus produtos. De seguida, é abordada a indústria de estudos de mercado, na qual se refere a posição da Toluna dentro deste mercado. A terceira secção descreve como é trabalhar e estagiar na Toluna. Esta secção serve de enquadramento teórico ao estágio. A parte quatro prende-se com as *brand communities* e as *online brand communities*, e é seguida por um enquadramento do estágio com o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais – a quinta parte. Na sexta e última parte a estagiária faz uma reflexão sobre o estágio e o uso das *brand communities* pela Toluna.

O presente Relatório de estágio foi realizado de acordo com as normas de elaboração de trabalhos do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

I - A TOLUNA SAS

A Toluna é uma empresa de Estudos de Mercado que se apresenta como a ponte entre marcas e consumidores. Tendo inicialmente focado a sua atividade na gestão de teste de produtos, cedo a Toluna começou a expandir o seu curso. Ao reorganizar as suas atividades a Toluna inovou na criação e desenvolvimento de painéis *online*. A manutenção de painéis dedicados é relevante, pois garante que as respostas requeridas pelo cliente serão mais facilmente recolhidas dentro dos prazos estipulados. Além disso, a relação da empresa (Toluna) com o painel, o conjunto de utilizadores recrutados pela empresa para participarem nos inquéritos da Toluna, aumenta a lealdade dos participantes e, por consequência, a qualidade das informações obtidas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, é importante distinguir entre painel e comunidade, painelistas e membros. É possível ser-se parte do painel sem se ser membro Toluna. De forma simplificada, painelistas são aqueles que se inscrevem para responder inquéritos da Toluna. Como referido, esta inscrição pode ser feita não só no site mas também a partir de parceiros ou campanhas especiais. Neste caso, o utilizador responde a inquéritos por email ou quando convidado através de uma página parceira. Este tipo de utilizador não utiliza os sites *toluna.com* sendo que, mais frequentemente do que se pensaria, muitos não estão cientes de que o site exista. Na prática, só é membro quem também se une à comunidade e utiliza os sites *toluna.com*. Neste caso, os membros recebem inquéritos por email e diretamente no Site. Existe ainda um terceiro tipo de membro, aquele que participa ativamente na comunidade mas não tem algum interesse em participar em inquéritos. Este tipo de membro é definido como Community Only, ou CMO.

Inovação e qualidade são as palavras de ordem na estratégia de negócios da Toluna. A par com o pacote de serviço completo (*Full Service*), em que a Toluna trata do Estudo desde a escrita do roteiro até ao relatório final, a Toluna providencia outros 6 produtos, sendo que parte destes podem ser facilmente utilizados pelo cliente enquanto ferramenta *faça você mesmo*. Abaixo está presente a lista de produtos Toluna, os quais serão apresentados mais a frente.

Produtos Toluna:

- Full Service
- Toluna SampleXpress
- Toluna QuickSurveys
- Toluna Mobile
- Toluna Tracking
- Toluna Analytics
- Toluna Panel Portal

Relativamente à questão da qualidade, a Toluna apoia publicamente todas as iniciativas que se relacionem direta ou indiretamente com qualidade dos dados (*data quality*), tendo obtido com sucesso uma licença TrueSample®. Recentemente a Toluna reforçou a sua relação com a ESOMAR, contando com diversos membros executivos da ESOMAR e fazendo parte do *Professional Standards Committee* da ESOMAR, o qual define e revê os códigos e normas da indústria de Estudos de Mercado. A Toluna está ainda associada à Market Research Association, American Marketing Association, Canadian Market Research and Intelligence Association, German Society for Online Research, German Association for Market and Social Research, ARF Foundations of Quality Board, CASRO Board e Syntec Etudes Board.

1.1. MISSÃO

- Adquirir uma posição única na entrega de estudos de mercado
- Comunidades¹ envolvidas além de inquéritos e *emails*; 1 milhão de votos por dia
- Mais do que providenciar painéis, impulsionar a investigação do mercado *painel*
- Obter respostas motivadas por mais do que incentivos.

¹ Por comunidade entende-se o conjunto de utilizadores dos sites toluna.com.

1.2. VISÃO

Providenciar sofisticadas soluções de recolha de dados e insights a agências de Estudos de Mercado, empresas e particulares através de tecnologia de classe mundial, acesso *premium* a respondentes e serviços de elevada qualidade.

1.3. OBJETIVOS

Além dos objetivos financeiros comuns a todas as empresas, a Toluna estabeleceu objetivos não financeiros em 2013, estando alguns deles ainda a serem trabalhados em 2015, devido à sua complexidade. Os principais objetivos nesta lista resumem-se ao fortalecimento do serviço PanelPortal e na expansão da Toluna na região Ásia-Pacífico (APAC). O fortalecer do PanelPortal aliou-se ao desejo de fortalecer a posição da Toluna no Brasil e Estados Unidos da América e, em 2013, a Toluna finalizou a sua parceria com a Dunhumby, o que lhe facilitou contratos com o Grupo Pão de Açúcar no Brasil e com o grupo Raley's nos EUA. Relativamente aos APAC, entre 2013 e 2015 a Toluna criou mais dois painéis proprietários e lançou os respetivos *sites*: Indonésia e Malásia.

1.4. ESTRATÉGIA

A estratégia da Toluna define que os objetivos deverão ser atingidos através de uma combinação de crescimento orgânico e aquisitivo. A nível regional, a estratégia chave focava-se no mercado Americano, Asiático e Europeu. Além disto, a Toluna mantém um desejo constante de fortalecer a sua plataforma de serviços e tecnologia. Como exemplos das estratégias planeadas para 2013, podemos referir a aquisição da Harris Interactive Europe (finalizada em 2014) e a abertura de novos escritórios em localidades como Singapura e Seoul. Outro esforço estratégico da Toluna foi a transferência do escritório de Sheung Wan para o Centro Financeiro de Hong Kong, como parte da expansão da empresa na região.

1.5. CONCORRENTES

Os concorrentes são definidos com base nas suas ações internacionais. A Toluna define as seguintes empresas como os seus maiores concorrentes:

- Research Now: Apresenta 6.5 milhões de *painelistas* ativos em 38 países, afirmando ter o maior painel do mercado. Apresenta *profiling* como um dos seus produtos-chave.
- SSI Survey Sampling International: à data da consulta, a SSI apresenta 68 painéis em 33 países e garante respondentes adicionais provenientes de redes sociais e parcerias.
- Lightspeed GMI: Conta atualmente com 5.5 milhões de *painelistas* em 45 países. Lightspeed GMI pertence ao grupo de comunicações WPP, que se define como o maior grupo de serviços de comunicação mundial.

1.6. SUPPLY CHAIN

No seu formato tradicional e amplamente aplicado, a *supply chain* apresenta uma ordem linear, seguida tanto pelo fluxo de bens como pelo fluxo de procura, como exemplificado na imagem abaixo.

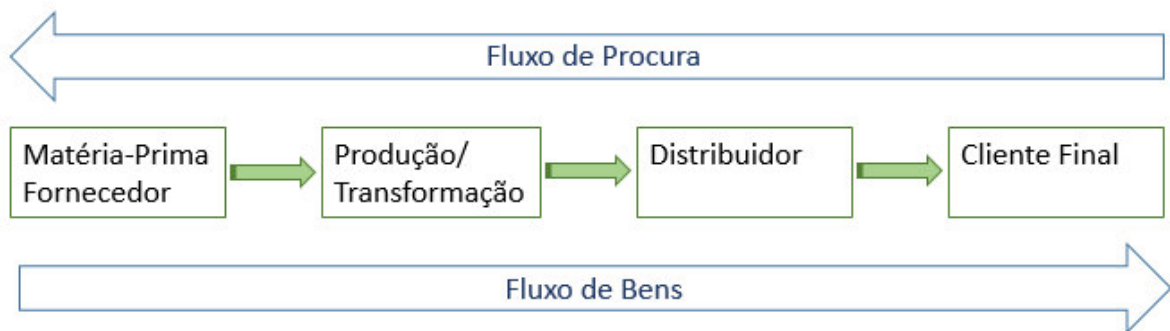


Figure 1 *Supply Chain* Tradicional

Neste modelo é fácil identificar clientes, fornecedores e produto, não havendo dúvidas quanto à separação destes agentes.

Um observador externo poderia facilmente identificar os painéis Toluna como matéria-prima, visto ser esta a fonte da informação que a Toluna (Produtor e Distribuidor) se compromete a entregar ao cliente final, aquele que paga pela informação pedida.

No entanto, é necessário ter em conta que os *sites* Toluna.com são em si mesmos um serviço que a Toluna oferece aos seus *painelistas*. Estes *sites* sociais associados ao sistema de recompensas que a Toluna desenvolveu, faz com que os mesmos *painelistas* que providenciam o produto (*feedback*) sejam também eles clientes.

O sistema de recompensas da Toluna funciona à base de Pontos Toluna: Ao completar e qualificar-se para um inquérito, o respondente recebe pontos Toluna que poderão ser trocados por vales de compras ou até dinheiro através do Site. Neste instante, o *painelist* passa a ser também ele cliente.

2. HISTÓRIA DA EMPRESA

2.1 - OS PRIMEIROS ANOS

A Toluna SAS foi fundada em Maio de 2000 por Frédérique-Charles Petit, atual CEO. Inicialmente a empresa chamava-se CJudge e focava-se essencialmente em produtos de teste, tratando do seu envio e da recolha de opiniões sobre os mesmos. Em apenas dois anos, a Toluna conquistou 100 000 membros em França e expandiu os seus serviços, lançando a primeira versão do Automate Survey, uma plataforma *do it yourself* de pesquisas de mercado. Em 2004, a Toluna volta a expandir a sua área de negócios, internacionalizando-se e somando 5 painéis ao seu painel francês.

Em 2005 a Toluna destaca-se ao ser a primeira empresa francesa a entrar no *Alternative Investment Market* da Bolsa de Londres. Isto permitiu à empresa aumentar o seu investimento em novos mercados em 6 milhões de euros. Como resultado, a empresa estreia 2006 com a aquisição da Speedfacts, o seu maior competidor na Alemanha, algo que ajudou a que a empresa atingisse 1 000 000 de membros a nível global. Sobre esta aquisição, Frédérique-Charles Petit declarou na altura:

“This acquisition (...) apart from being immediately positive for earnings, it is a big step in our strategy of covering the major European markets, giving us an immediate considerable presence in Germany.”

- **DPOLLS E TOLUNA 2.0:**

Ainda em 2006, em Israel nasce a dPolls, um Site bastante simples que permitia aos utilizadores a criação de votos interativos que podiam ser partilhados noutros Sites. Em 2007 a Toluna adquire a dPolls e redefine o seu Site, adotando e desenvolvendo o modelo inicial da dPolls, mantendo o foco na criação e partilha de votos interativos. A partir daqui os membros da Toluna passam a contar com a possibilidade de criarem perfis *online* em Toluna.com e a poderem interagir com outros membros, criando os seus próprios votos (*polls*), opiniões e criando debates. Passam também a poder inscrever-se para participarem em testes de produtos diretamente a partir do Site. Este renovado produto provou ser um sucesso e em apenas 10 dias,

um total de 3000 *blogs* e sites utilizavam o *widget* que permitia a partilha de votos noutras páginas. Esta ferramenta de partilha era totalmente gratuita. Em compensação, a Toluna e os seus clientes ganhavam acesso fácil e gratuito a uma vasta quantidade de potenciais *painelistas*.

A transformação do *site* Toluna.com num site com cunhos de rede social foi provavelmente o passo mais importante na estratégia que a Toluna havia desenhado para melhorar a experiência online dos seus membros. O objetivo final era melhorar a capacidade de resposta dos entrevistados e consequente qualidade dos dados recolhidos.

Além de permitir e incentivar a interação entre membros, possibilitando que estes expressem a sua opinião, que votem e que construam os seus perfis *online*, a Toluna implementou *Profile Surveys* detalhados com o objetivo de recolher informações pessoais de cada um dos seus membros. A informação recolhida através destes inquéritos é utilizada apenas a nível interno e tem duas utilidades principais quando utilizada a par com estudos encomendados por um cliente. São elas: a) o estabelecimento de públicos-alvo; b) a análise cruzada de dados recolhidos em duas situações independentes pode ser determinante ao verificar a qualidade da informação recolhida.

Com isto, a Toluna passou a oferecer aos seus clientes informação mais detalhada e fidedigna.

• COMMON KNOWLEDGE E O PAINEL NOS EUA

Apesar de que a Toluna já contava com um escritório em Nova Iorque desde 2006, é apenas em 2008 que a empresa adquire o seu primeiro painel nos Estados Unidos, através da aquisição da Common Knowledge. Tendo-se lançado no negócio de recolha de dados em 1988, no momento de venda, a Common Knowledge contava com um painel constituído por mais de 500 000 consumidores Americanos e uma forte reputação de confiança.

Todo este esforço é reconhecido e em 2008 a Toluna é nomeada a empresa com crescimento mais rápido do ano pela revista francesa L'Enterprise.

• AQUISIÇÃO E INTEGRAÇÃO DA GREENFIELD/ CIAO

2009 fica marcado como o ano em que a Toluna reforça a sua posição na indústria passando a controlar 11% desta, com um negócio que transformou a empresa no maior provedor independente de painéis e tecnologia na indústria de estudos de mercado. A Toluna deu este

passo adquirindo a Greenfield/ Ciao à Microsoft num negócio que beneficiou essencialmente a Toluna, posto que a empresa adquiriu a divisão de *Internet Survey Solutions* da Greenfield por um terço do preço originalmente exigido pela Microsoft. Após a integração da Greenfield, a Toluna fechou o primeiro semestre de 2010 com um aumento de receitas de 164%.

A aquisição da Greenfield/ Ciao por parte da Toluna é o momento de entrada em cena da Verlinvest S.A., *holding* de investimento controlada por uma família belga. Para tornar a aquisição da Greenfield/Ciao possível, a Verlinvest comprou 13.38% das ações da Eurovestech plc, o principal *shareholder* da Toluna até então.

No início de 2011, a Verlinvest era a terceira maior *shareholder* detendo 14.45% das acções da Toluna. A Eurovestech era a principal detentora com 29.5%, seguida de perto pela Invesco Asset Management Ltd com 29%. As restantes ações eram detidas por múltiplos investidores.

Apesar da entrada discreta, em Fevereiro de 2011, a Verlinvest concordou em adquirir a totalidade das ações da Toluna, privatizando assim a empresa. Este acordo foi bem aceite por todos os *shareholders* envolvidos e aprovado pelo High Court of Justice in England and Wales em Abril do mesmo ano. É neste momento que a Verlinvest cria a ITWP (*In Touch With People*) para supervisionar e gerir esta transação. A ITWP continua a ser, até hoje, a *parent company*.

• AQUISIÇÃO DA HARRIS INTERACTIVE

Após o sucesso da aquisição da Greenfield/ Ciao, a Toluna parece ter passado por um período menos agitado em que se reestruturaram equipas internas e se desenvolveram produtos.

Esta calma foi discretamente interrompida em 2014, quando a empresa-mãe, a ITWP, adquiriu a Harris Interactive Europe (HIE) num negócio realizado com a Nielsen apenas alguns meses após a própria Nielsen ter adquirido a HIE no que poderia ser considerado um ato de salvação da HIE.

A Nielsen adquiriu a HIE por \$118.4m num negócio finalizado em 2014, após anos de declínio e uma infrutífera tentativa da HIE de se recuperar. Cerca de cinco meses após este negócio, a ITWP adquire a HIE num negócio que garantiu à Nielsen uma parte minoritária da ITWP e ainda acesso aos painéis globais e tecnologias da Toluna.

A nova direção da Harris Interactive Europe ficou a cargo de Frédérique-Charles Petit, CEO

da ITWP e CEO fundador da Toluna.

Até nova decisão, a Toluna e a HIE continuarão a operar como entidades individuais e independentes, servindo os seus próprios clientes.

- **PLANOS PARA O FUTURO**

No ano em que a Toluna celebra 15 anos, a mensagem de Frédérique-Charles Petit é “*we’re not looking back - we’re looking ahead*”. Como em qualquer empresa, na Toluna os planos fazem-se para serem realizado de 3 a 5 anos, mas em vista das celebrações a Toluna decidiu focar-se também nos próximos 15 anos. Com vista no futuro – e os resultados mais que positivos dos últimos anos – a ITWP irá investir \$10 milhões de dólares na plataforma Toluna QuickSurveys .

2.2. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Atualmente, a Toluna conta com 17 escritórios em 16 países:

Europa:

- Amesterdão
- Frankfurt
- Haifa
- Londres
- Paris
- Timisoara

América do Norte:

- Dallas
- Northndover
- Toronto
- Wilton

Ásia-Pacífico:

- Gorgão
- Hong Kong
- Seoul
- Singapura
- Sydney
- Tóquio

Cada escritório tem diferentes dimensões de acordo com o seu propósito. Em alguns casos, como Madrid e Amesterdão, os escritórios foram estabelecidos com o propósito de reforçar a presença física da Toluna em determinado país e albergam menos de dez pessoas. Outro motivo de peso que levou a Toluna a estabelecer um escritório num dado país envolve-se com questões legais. Alguns destes escritórios são bons exemplos da forma como as empresas se têm de adaptar a diferentes culturas de trabalho e responder a questões legais.

O estágio decorreu no escritório de Paris, *Head Quarters* Europeu, com morada em 1 bis rue Collange, 92300 Levallois-Perret, Île-de-France. A experiência iniciou-se a 27 de Fevereiro de 2013 e terminou a 30 de Agosto de 2013.

A equipa de *community managers* de Paris não é única na empresa. Pelas suas dimensões, algumas das comunidades são geridas de forma conjunta pela equipa de Paris e a equipa de Timisoara, encarregue de gerir as plataformas de *helpdesk* em Alemão, Espanhol, Francês, Inglês e Italiano. A partir de Wilton gerem-se as comunidades Americana e Canadiense, enquanto o escritório de Hong Kong gere as comunidades da Ásia-Pacífico (APAC).

As equipas de *community managers* incluem-se na *Supply Engagement Team*, parte do *Panel Department*, que em 2013 apresentavam a seguinte organização:

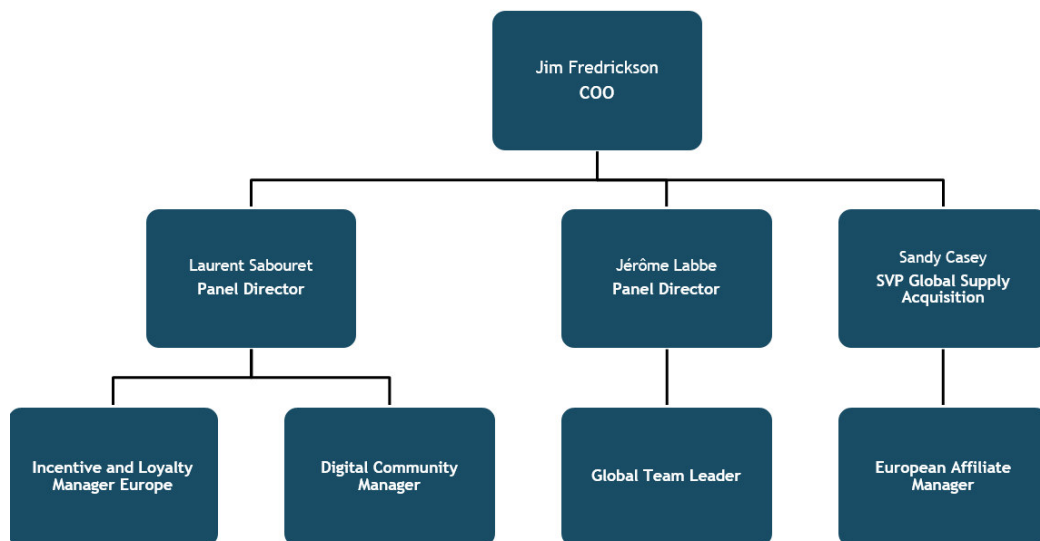


Figura 2 Organigrama *Pan Department*

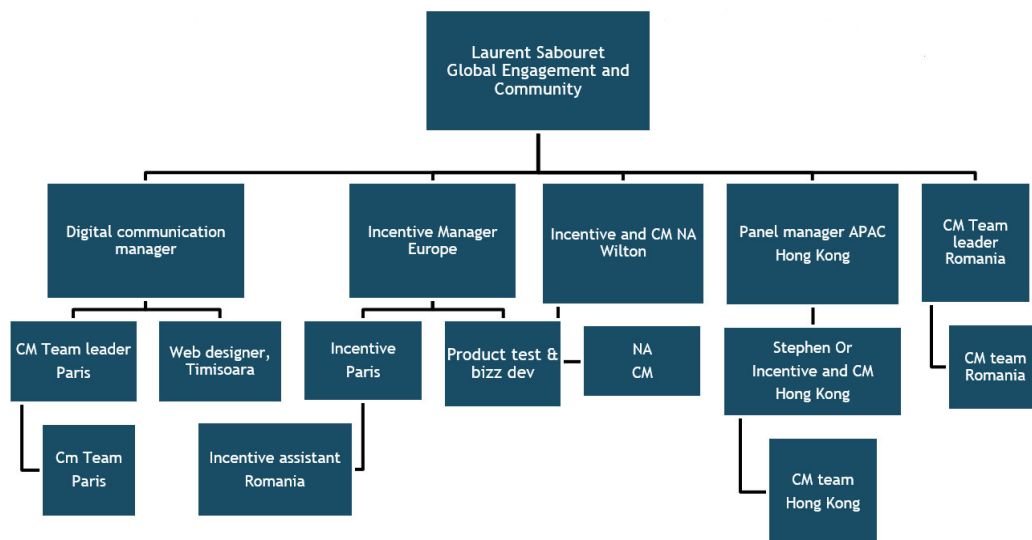


Figura 3 Organigrama *Supply Engagement Team*

2.3. PRODUTOS E SERVIÇOS

A Toluna apresenta-se como “*the leading digital market research and technology company*”². A par de criar painéis *online*, algo essencial a qualquer empresa de estudos de Mercado, a Toluna inova com a criação de ferramentas e tecnologia que permitem adquirir informação em tempo real e que permitem maior autonomia ao cliente.

A *Suite* de produtos Toluna inclui:

- **SAMPLEXPRESS™**

SampleXpress é apresentado como um motor de amostra em self-service que permite ao utilizador obter respostas para o seu estudo em tempo real, 24 horas por dia, de segunda a domingo sem a necessidade de contactar com vendedores ou *Project Managers*. A plataforma permite definir detalhes específicos necessários ao estudo e o público-alvo. Contudo, o SampleXpress apenas providencia respondentes, o que resulta na necessidade de utilizar uma outra plataforma para criar o inquérito. . Esta ferramenta permite obter respostas a partir dos painéis da Toluna e de painéis pertencentes a parceiros. Pela sua especificidade, é mais indicado para empresas e profissionais.

- **QUICKSURVEYS™**

Em semelhança ao SampleXpress, QuickSurveys garante respostas em tempo real, tal como a ferramenta anterior, em sistema *Do It Yourself* (DIY). Contudo, esta plataforma permite a programação do estudo desde o início. De uso fácil, pode ser utilizado por profissionais ou não. QuickSurveys é complementado por outra ferramenta, PowerPosition, uma ferramenta de posicionamento estratégico para marcas e produtos que permite medir a posição de uma marca em comparação com os seus competidores.

² <https://www.linkedin.com/company/toluna> , 27 de Agosto 2015.

- **TOLUNA ANALYTICS™**

Ambas as ferramentas previamente apresentadas providenciam relatórios simplificados ao utilizador. A Toluna Analytics permite criar relatórios analíticos personalizados que podem ser extraídos em formato PowerPoint.

- **PANELPORTAL™**

O primeiro painel Toluna foi criado em 2000 e desde então a empresa tem aplicado os seus conhecimentos na criação de painéis customizados dedicados a determinada marca, tendo a primeira comunidade dedicada nascido em 2002. Estes painéis permitem discussões espontâneas sobre a marca ou produto e garantem respondentes disponíveis para estudos dedicados. Alguns exemplos de clientes do PanelPortal: Sony Music, BBC, Gruppo Italy.

- **TOLUNAMOBILE™**

TolunaMobile promete ir ao encontro dos respondentes, permitindo a realização de projetos em que o consumidor responde inquéritos durante o processo de compra e outras situações semelhantes. Os inquéritos podem ser enviados por *email*, através das aplicações móveis da Toluna ou mensagem de texto.

2.4. OS PAINÉIS TOLUNA

2.4.1. APRESENTAÇÃO

Atualmente, a Toluna conta com 51 painéis proprietários e com parcerias em 85 países. Dos 51 painéis próprios, 40 contam com *sites* toluna.com individuais, organizados por país e língua. Os restantes 11 aguardam decisão sobre a criação de uma comunidade dedicada.

Esta decisão é tomada com base no volume de negócios e desenvolvimento do painel e é fortemente influenciada por questões legais específicas a cada país. Caso a dimensão do painel em determinado país não justifique a necessidade de, ou legalidades e formalidades se apresentem como uma potencial ameaça à estratégia da empresa, o painel poderá ser mantido mas a comunidade não será desenvolvida.

A principal finalidade dos painéis é garantir a existência do que poderíamos chamar de *stock* de respondentes, assegurando que as necessidades dos clientes da Toluna sejam sempre satisfeitas. O objetivo das comunidades toluna.com é aumentar a lealdade dos painéis. Ao terem uma comunidade onde participar e onde podem interagir diretamente com representantes da Toluna (o *community manager*), os membros desenvolvem uma relação pessoal com a empresa que não se desenvolve nos casos em que os painéis participam apenas em inquéritos por *email*. Esta relação melhora dois aspetos essenciais para a qualidade de qualquer projeto: Aumenta o número de respondentes disponíveis (quantidade) e aumenta as probabilidades do respondente fornecer respostas verídicas (qualidade).

Quando um painel é estabelecido, é esperado que o seu crescimento inicial seja súbito. À medida que o tempo passa, a velocidade a que este cresce estabilizará e, idealmente, o número de novos membros será cada vez menor. Os painéis podem crescer de forma orgânica, em que um individuo se inscreve na Toluna de forma direta e sem convite, ou por meio de campanhas de recrutamento. Estas campanhas envolvem o envio de *emails*, publicidade online ou parcerias. Neste último caso, o tipo de parceria mais comum é aquela em que um jogo *online* oferece ao utilizador a oportunidade de ganhar créditos caso se inscreva na Toluna. Por exemplo, um utilizador poderá ganhar moedas para o Jogo The Age of Empires por se inscrever na Toluna,

confirmar o endereço de *email* e completar um inquérito. No caso de parcerias, o registo é feito através de *links* rastreáveis que nos indicam a origem (*source*) do membro.

2.4.2. DIMENSÕES

Em Setembro de 2013, aquando da realização do estágio, os painéis da Toluna, organizados por continente, contavam com os seguintes números:

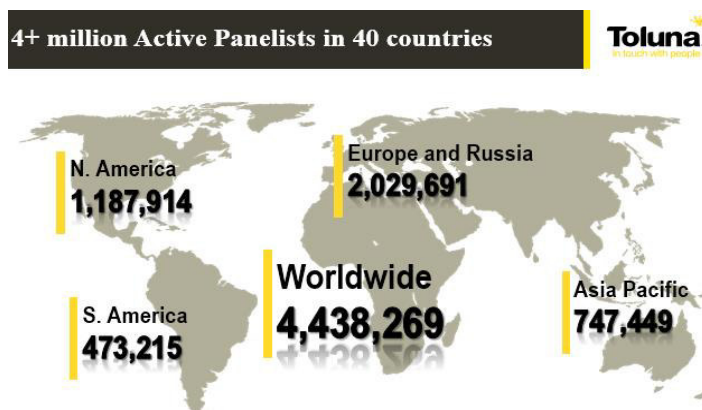


Figura 4 Número de membros ativos, por continente, em Setembro de 2013. Cortesia do Grupo Toluna

Em Setembro de 2015, aquando da contagem oficial mais recente, os painéis da Toluna, organizados por continente, apresentavam os seguintes números:



Figura 5 Número de membros ativos, por continente, em Setembro de 2015. Cortesia do Grupo Toluna

A título de curiosidade, no seu *Panel Book* de Janeiro de 2015 a Toluna apresentava um total de 7.5+ milhões de Membros. A diferença centrou-se em apenas duas regiões: América do Norte e APAC, refletindo o esforço que a empresa tem direcionado a estas regiões.

II. A INDÚSTRIA DOS ESTUDOS DE MERCADO

1. O QUE É *MARKET RESEARCH*?

O termo *Market Research* é muitas vezes alternado com o termo *Marketing Research*, levando a crer que ambos signifiquem o mesmo. Contudo, e apesar das suas semelhanças, a verdade é que são termos distintos. Resumidamente, *Market Research* diz respeito aos esforços aplicados para reunir informação dentro ou sobre um determinado mercado, enquanto *Marketing Research* se refere aos esforços aplicados para reunir informação dentro do mercado de *Marketing* em específico.

No documento *ICC/ESOMAR International Code on Market and Social Research Practice*, a ESOMAR apresenta a seguinte definição para *Market Research*:

“Market research, which includes social and opinion research, is the systematic gathering and interpretation of information about individuals or organisations using the statistical and analytical methods and techniques of the applied sciences to gain insight or support decision making. The identity of respondents will not be revealed to the user of the information without explicit consent and no sales approach will be made to them as a direct result of their having provided information.” (ESOMAR, 2007)

1.2 ANTEVISÃO HISTÓRICA

Devido à liberdade com que os termos *Market Research* e *Marketing Research* se alternam, a tentativa de traçar as origens de *Market Research* enquanto indústria resultou numa questão semelhante à do ovo e a galinha: Qual veio primeiro?

Algumas fontes indicam que *Marketing Research* é o conceito original, tendo sido desenvolvido c. 1920 por um publicitário americano – Daniel Starch – que cedo se apercebeu que a publicidade poderia ser mais eficaz quando aplicada de forma direcionada. Com base nesta crença, Starch implementou um sistema de entrevistas que consistia em interrogar transeuntes

sobre anúncios publicados em revistas, com o fim de medir a eficácia destas publicações (Vasquez, 2011).

Outras fontes apontam que foi a empresa Procter and Gamble (P&G) quem deu os primeiros passos para estudar o mercado, tendo recrutado dezenas de donas de casa para providenciarem a sua opinião sobre produtos da P&G, depois de os utilizarem. Outro exemplo dado como prova da importância da P&G na origem do setor é o exército de estudantes universitárias recrutados para entrevistar consumidores e potenciais consumidores. (McCraw, 2000)

As fontes sobre a origem da indústria de *Market Research* são poucas. Contudo, após alguma reflexão, podemos concluir que Daniel Starch poderá, com efeito, ser o pai da indústria de *Marketing Research* e a P&G poderá ter sido pioneira no estudo de mercado com base no teste de produtos. Mas quanto às origens do setor de *Market Research*, a hipótese mais credível é aquela que aponta que o termo e o conceito foram utilizados pela primeira vez em inícios da década de 1820, por jornais americanos que realizaram inquéritos simples, nas ruas, para medir o clima político. Apesar do termo ter sido utilizado pela primeira vez ainda no século XIX, é apenas no início de 1900 que *Market Research* surge como indústria, primeiro nos Estados Unidos, chegando à Europa pelo Reino Unido, onde atracou em meados de 1920. (Hague, Setembro)

Ainda que *Market Research* seja uma indústria em si mesma e tenha tido as suas próprias origens, ainda antes do aparecimento do *Marketing Research*, temos de admitir que o setor desenvolveu-se e evoluiu inicialmente graças ao setor de *Marketing*. Foram agentes publicitários, como David Starch, que aperfeiçoaram e desenvolveram novos métodos que, apesar de inicialmente dirigidos a medir a eficácia de campanhas de Marketing, acabaram aplicados no estudo de outros mercados.

2. AGENTES DA INDÚSTRIA

A empresa que mais se distingue no mercado é a Nielsen Corporation, fundada em 1923 em Chicago, sob o nome AC Nielsen. É ainda durante o primeiro ano que desenvolve e produz o primeiro inquérito para o estudo do mercado e desempenho. Lentamente, a Nielsen vai desenvolvendo inquéritos que se apliquem a indústrias e consumidores e, em 1933, lança o primeiro indicador para medir as vendas de lojas de bens de consumo. A partir daqui a Nielsen desenvolve vários índices, aplicados em diferentes indústrias e meios de comunicação como a rádio, prensa e televisão. (90 years, 2015)

Outras empresas com forte presença no mercado, e de relevância para a situação da Toluna, são a Ipsos e a Dunhumby. Não sendo casos isolados, estas duas empresas são, simultaneamente, concorrentes e parceiros da Toluna.

Relativamente à relação da Toluna com a Ipsos, podemos considerá-la complementar e um bom exemplo da relação que existe entre a maioria das empresas de estudos de mercado.

Quando uma empresa de *Market Research* se compromete a fornecer determinada amostra, seja em termos de dimensão ou termos demográficos, por vezes terá de procurar participantes para um estudo fora dos seus painéis. Compreensivelmente, os melhores provedores de painéis serão os seus concorrentes. Isto pode resultar em que dois concorrentes assumam uma posição de cliente-vendedor, ou em que estes formem uma parceria.

A relação da Toluna com a Dunhumby é o melhor exemplo de uma parceria entre concorrentes. A parceria existente entre ambos é simples: A Toluna oferece acesso a tecnologias (Toluna SAS, 2015) e assiste na criação de painéis, e em contrapartida ganha acesso aos painéis gerados pela Dunhumby. Desta parceria, resultou a criação de comunidades *online*, semelhantes às da Toluna, mas específicas para determinadas marcas. Por exemplo, o *site* conexãoconsumidor.com foi desenvolvido para membros dos programas de fidelidade dos supermercados do Grupo Pão de Açúcar no Brasil e o *site* shopperthoughts.com serve um propósito idêntico para utilizadores de lojas da marca Raley's nos Estados Unidos.

3. A POSIÇÃO DA TOLUNA NO MERCADO

A Toluna assume-se como empresa tecnológica, líder no mercado digital de estudos de mercado.

Ainda assim, a Toluna não está, por enquanto, a par com as grandes empresas desta indústria. Contudo, a sua presença no mercado é firme e o seu crescimento tem sido contínuo e firme nos últimos anos. Além de obter bons resultados, em termos financeiros, e aumentar a sua lista de clientes, a Toluna e elementos da gestão da Toluna estão diretamente relacionados com entidades reguladoras do mercado, assumindo posições executivas em algumas destas instituições. Alguns exemplos de entidades nas quais membros da Toluna têm posições de destaque são a ESOMAR, a Market Research Association (MRA), The ARF Foundations of Quality Board (FoQ 2), CASRO e Syntec Etudes Board.

Adicionalmente, a Toluna orgulha-se de ter licença TrueSample™ e certificação Greebook Health, selos de garantia relativos à informação fornecida aos clientes.

A Toluna, através da ITWP, esforça-se constantemente para aumentar a sua posição e tornar-se mais visível e relevante. Recentemente (2014), a ITWP adquiriu a Harris Interactive Europe à Nielsen Corporation. Com esta decisão estratégica, a Toluna cresce não apenas graças à dimensão que a Harris Interactive tem no mercado Europeu mas também pela nova relação que a Toluna assume com o grupo Nielsen. Do processo de aquisição da Harris Interactive, resultou uma parceria estratégica entre a Toluna e a Nielsen.

Como parte da venda da Harris, a Nielsen tornou-se *shareholder* minoritário da ITWP e entrou num acordo cooperativo de estratégia mutua com a Toluna que garante à Nielsen acesso aos painéis da Toluna a nível global e às suas tecnologias. (Toluna SAS, 2014)

Para os próximos meses, a Toluna anunciou planos para investir 10 milhões de dólares na plataforma QuickSurveys, o produto com o maior e mais rápido crescimento. A QuickSurveys conta com a Coca-Cola, Colgate e British Airways na sua lista de clientes, entre outros. (Toluna SAS, 2015)

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional é um conjunto de valores, símbolos e rituais, partilhados pelos membros de uma empresa, que descreve a forma como se trabalha em dada organização, de forma a resolver problemas de gestão internos e questões relacionadas com clientes, fornecedores e ambiente (Claver, 2001).

Cultura organizacional baseia-se no conceito de partilha, levando a que apenas se possa desenvolver dentro de um grupos. Além disto, este tipo de cultura é considerada uma construção social, relacionada com cada organização, os seus funcionários, história, ambiente e eventos específicos. Cameron e Quinn (2006), apresentaram quatro perfis de cultura organizacional:

- Cultura Hierárquica: um tipo de cultura bem coordenada, caracterizada por regras e políticas formais;
- Cultura de Mercado: identificada em organizações cujo objetivo é serem altamente competitivas. É o desejo de vencer que unifica funcionários e organização.
- Cultura de Clã: refere-se a um ambiente de trabalho amigável e confortável, onde a força de trabalho é identificada como uma família e os supervisores são vistos como mentores. Neste caso, os funcionários tendem a apresentar elevado compromisso para com o seu trabalho e para com a organização.
- Cultura *Adhocrática*: caracteriza-se pela inovação e a tomada de riscos, assegurada por um ambiente de trabalho altamente criativo e dinâmico.

Estudos anteriores demonstraram que a existência de uma cultura organizacional forte influencia positivamente os níveis de satisfação dos trabalhadores de uma organização e, por consequência, a sua performance. Ainda que os primeiros sinais de cultura organizacional possam surgir de forma espontânea, é vantajoso para a organização identificar esses sinais, coloca-los por escrito e partilha-los com os seus funcionários.

No caso da Toluna, podemos identificar uma cultura de mercado. Todos os valores fundamentais apresentados pela empresa se prendem com o cliente e o mercado. Lamentavelmente, a cultura organizacional da Toluna é fraca. Apesar de parecer estar melhor interiorizada pelas equipas de vendas, esta cultura não é transversalmente visível. A visão e missão da Toluna confirmam que é esta a cultura com a qual a empresa melhor se identificará. Contudo, na opinião da estagiária, falta o “colocar por escrito” e o partilhar com os funcionários.

2. ORGANIZAÇÃO DA CM TEAM E RELAÇÃO COM OUTRAS EQUIPAS

Como já referido, a equipa de *community managers* de Paris não é a única na empresa. Ao todo, existem três equipas, em três países diferentes.

A equipa de Paris gere as comunidades europeias e latinas, juntamente com o apoio da equipa de Timisoara que tem a seu cargo as plataformas de *helpdesk* das cinco maiores línguas (Alemão, Francês, Espanhol, Italiano e Inglês). As comunidades dos Estados Unidos e Canadá são geridas por uma única pessoa, a partir do escritório de Wilton, Connecticut, EUA. As comunidades APAC, são geridas pela equipa de Hong Kong.

Atualmente, a Toluna gere um total de 46 comunidades, sendo 43 proprietárias e 3 para a Dunhumby (DH). A seguir encontram-se as 46 comunidades, divididas por equipas.

Tabela 1 Divisão das Comunidades pelas diferentes equipas

Equipa de Paris	R. Checa	África do Sul	Finlândia	Bélgica - NL
	Alemanha	Espanha	França	Noruega
	Áustria	Argentina	Bélgica - FR	Polónia
	Suíça - DE	Chile	Canadá - FR	Portugal
	Dinamarca	México	Suíça - FR	Brasil
	Irlanda	Peru	Grécia	Rússia
	Reino Unido	ESUS	Itália	Suécia
	Holanda	Turquia	DH Brasil	DH ESUS

Equipa de Hong Kong	Japão	Singapura	Wilton, USA		
	Hong Kong	India			
	China	Indonésia	USA	Canada	
	Coreia S.	Malásia			
	Austrália	Tailândia	DH US		
	Nova-Zelândia				

Além de gerir as comunidades, é comum os *community managers* assistirem a *Incentive Team* na procura de novas parcerias que beneficiarão os utilizadores dos sites toluna.com. De igual forma, uma das tarefas dos *community manager* é testar os sites e aplicações desenvolvidos pela equipa de *R&D*.

3. MÉTODO DE TRABALHO

Para se ser *community manager* na Toluna, é exigido ser-se falante nativo da língua da comunidade que se irá gerir. A única exceção é para a equipa de Timisoara, onde os *community managers* têm forçosamente de ser fluentes mas não necessitam ser nativos. A Equipa de Paris conta com 16 *community managers*, sendo um para cada uma das línguas geridas, com exceção do Espanhol. Devido ao elevado número de comunidades de língua espanhola geridas pela equipa (sete), são necessários dois *community managers* a tempo inteiro.

Para além do domínio linguístico, é também necessário ter bons conhecimentos culturais, o que facilitará a formação de uma identidade cultural mutua entre comunidade e *community manager*. Isto é extremamente importante pois a cultura de cada país tem uma enorme influência na dinâmica da comunidade. Cada comunidade apresenta as suas exigências e preferências, que são mais facilmente identificadas e suprimidas quando o *community manager* compreende a mentalidade e identidade cultural dos seus membros.

Por exemplo, a comunidade de França é extremamente ativa e os seus membros adoram partilhar estórias e experiências. Nesta comunidade é comum os membros formarem amizades que, eventualmente, se estendem para além do mundo virtual. No espetro oposto, estão as comunidades nórdicas, com principal incidência na Dinamarca e Noruega, onde os membros participam muito menos na comunidade e os níveis de interação entre membros são muito inferiores quando comparados com França. Estas comunidades vêm as plataformas da Toluna como um meio de comunicar com a empresa e não como uma comunidade.

Além de gerir as comunidades através das plataformas da Toluna – os *sites* toluna.com -, as equipas gerem outras redes sociais dedicadas às suas comunidades, maioritariamente Facebook e Wordpress.

Os *sites* Toluna e as páginas do Facebook são geridos de forma a gerar participação dos membros com outros membros e dos membros com a Toluna. Estas plataformas servem de meio de comunicação direta com as comunidades. Para aumentar a participação e envolvimento dos membros, aos *community managers* é dada liberdade para serem criativos e desenvolverem conteúdos e competições que apelem à sua comunidade.

No caso do Wordpress, os *blogs* são maioritariamente utilizados como meio de informação. Nestes *blogs*, a Toluna informa os membros sobre atualizações nos sites e publica guias que ajudem os membros a utilizarem o site mais eficientemente. Por este motivo, os *community managers* têm menos liberdade criativa no que refere ao Wordpress.

4. ESTAGIAR NA TOLUNA

O estágio na Toluna Paris decorreu em 2013, após candidatura feita em 2012. A estagiária tomou conhecimento da vaga após divulgação feita por *email*, pelo DLC, em Agosto de 2012. Após o processo de recrutamento, que consistiu de um teste escrito e uma entrevista telefónica em Inglês, à estagiária foi oferecida a vaga prevista para o início de 2013. O estágio teve a duração de seis meses, tendo-se iniciado no dia 27 de Fevereiro de 2013 e tendo terminado no dia 31 de Agosto do mesmo ano. O estágio desenvolveu-se no escritório de Paris. Em 2013, a equipa de *community managers* de Paris contava com 15 posições, representando 15 nacionalidades diferentes.

Além da multiculturalidade existente dentro da equipa, também as restantes equipas e escritórios incluíam membros das mais variadas nacionalidades, fazendo da Toluna uma empresa altamente multicultural.

4.1. OS SITES

Apesar de serem comunidades independentes, os *sites* das comunidades Toluna são todos iguais em termos de Design. As diferenças prendem-se com a dinâmica das próprias comunidades em si, o tipo de conteúdo e as recompensas disponíveis, que podem variar consoante o país. Também os inquéritos tendem a variar consoante a comunidade, posto que o público-alvo depende do objetivo do estudo e das necessidades dos clientes.

Os *sites* Toluna são constantemente melhorados e redesenhados. À data do início de estágio, a Toluna tinha acabado de lançar a versão NG 3.0. A estagiária teve o prazer de assistir a equipa de *Research and Development (R&D)* com o lançamento das versões consequentes. Posto que a estagiária foi convidada a entregar a equipa de *community managers* na qualidade de líder, ainda hoje assiste no desenvolvimento das novas páginas. Atualmente, os sites Toluna encontram-se na versão NG 5.1.2 .

- **LANDING PAGE**

Numa publicação de 2013, o *site* HubSpot definiu *landing page* da seguinte forma:

“A *landing page* is any page on the web on which one might land that 1) has a form and 2) exists solely to capture a visitor's information through that form.” (Eridon, 2013)

Na imagem abaixo é visível que a *landing page* da Toluna respeita o propósito estabelecido, apresentando um formulário de inscrição e opções de login.

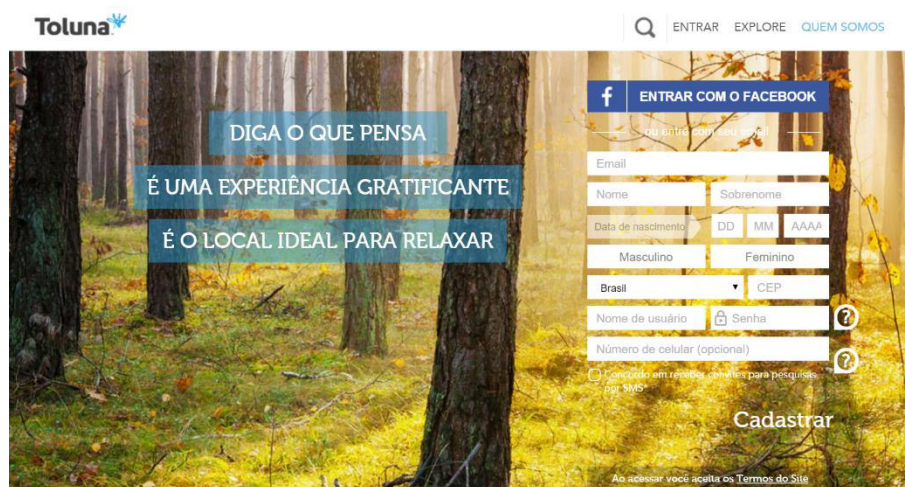
The image is a screenshot of the Toluna website's landing page. The background is a photograph of a forest with tall trees and a ground covered in yellow autumn leaves. On the left side, there are three blue rectangular boxes with white text that read: "DIGA O QUE PENSA", "É UMA EXPERIÊNCIA GRATIFICANTE", and "É O LOCAL IDEAL PARA RELAXAR". On the right side, there is a white registration and login form. At the top of the form is a blue button with a Facebook logo and the text "ENTRAR COM O FACEBOOK". Below this are input fields for "Email", "Nome" (Name), and "Sobrenome" (Surname). There are also fields for "Data de nascimento" (Date of birth) with dropdowns for "DD", "MM", and "AAAA", and a "Sexo" (Gender) section with "Masculino" and "Feminino" options. Further down are fields for "País" (Country) with a dropdown set to "Brasil", and "CEP". There are also fields for "Nome de usuário" (Username) and "Senha" (Password), with a "Cadastrar" (Register) button next to the password field. Below the registration fields, there is a checkbox for "Concordo em receber e-mails para pesquisas por SMS" and a "Cadastrar" button. At the bottom of the form, there is a link for "Entrar" (Login) and a small link for "Quem somos" (Who we are). At the very bottom of the page, there is a small text line: "Ao acessar você aceita os Termos do Site".

Figura 6 Landing Page atual. <https://br.toluna.com>

- **HOMEPAGE**

A *homepage* representa a porta de entrada principal de qualquer site. Enquanto a *landing page* oferece uma função específica – a de alojar um formulário de inscrição – a *homepage* tem uma função mais vasta e menos definida. Por norma, tem várias funções, incluindo educar o visitante e convertê-lo em consumidor (membro neste caso).

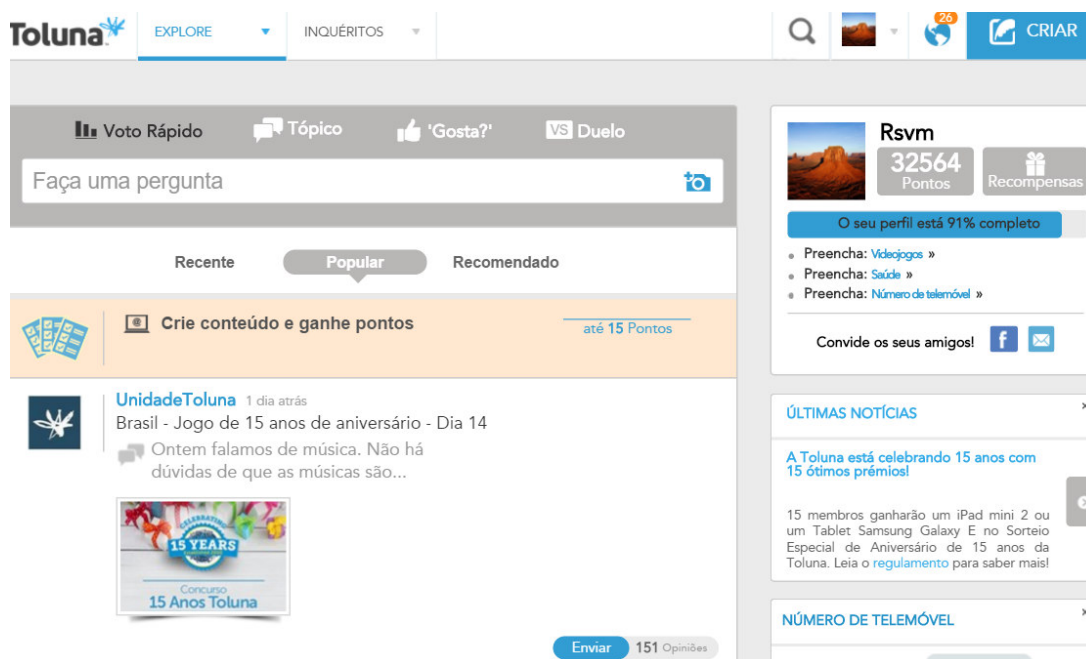


Figura 7 Homepage atual. <http://br.toluna.com>

- **CRIAÇÃO DE CONTEÚDO E PONTOS:**

Os membros da Toluna poderão criar conteúdo sempre que tiverem feito *login*. O *widget* de criação oferece quatro tipos de conteúdo:

Voto Rápido: O membro coloca uma pergunta e oferece algumas opções de resposta nas quais os restantes membros poderão votar.

Tópico: Permite que o membro partilhe a sua opinião ao colocar uma pergunta. Este é o tipo de conteúdo que os *community managers* mais tentam motivar, por permitir debate.

Gosta? : Neste caso os membros podem votar numa imagem ou vídeo, simplesmente ao clicar ‘gosto’ ou ‘não gosto’.

Duelo: permite publicar duas imagens ou vídeos em competição para medir qual receberá mais votos.

Ao criar conteúdo, e independentemente do tipo, o membro deverá eleger uma categoria clicando no ícone mais apropriado. Opcionalmente, o membro poderá selecionar o período de tempo após o qual o conteúdo encerrará, sendo oferecida a opção de manter o conteúdo aberto permanentemente. Por fim, são oferecidas três opções de privacidade. Por defeito, todos os conteúdos são públicos, estando assim visíveis para qualquer pessoa, membro ou não. Caso o membro pretenda que apenas os seus seguidores vejam o conteúdo, este poderá eleger ‘Amigos’ na opção de privacidade. Ao tornar o conteúdo ‘Privado’, o conteúdo torna-se visível apenas para o seu criador, que poderá partilhar o *link* para o mesmo com quem desejar. O membro tem ainda a opção de partilhar o conteúdo automaticamente nas redes sociais Facebook e Twitter.

Caso o membro crie conteúdo de qualidade, poderá receber um *Rank Up*. Este bónus é dado pelas Equipas Toluna e poderá ser de 100, 500 ou 1000 pontos. Por conteúdo de qualidade entende-se conteúdo bem escrito, de interesse para a comunidade, que seja capaz de incitar a participação de outros membros, e que esteja ilustrado por uma imagem ou vídeo que ilustrem o assunto.

- **CENTRO DE INQUÉRITOS/ PESQUISAS**

Outra forma de receber pontos é completar inquéritos (pesquisas para a comunidade brasileira). O valor em pontos de cada inquérito, depende da sua duração. Contudo, o membro apenas receberá a integralidade dos pontos caso complete o estudo e se qualifique. Um respondente qualifica-se para um estudo quando se enquadra no público-alvo desejado e não falhar nenhuma das questões de qualidade.

- **CENTRO DE RECOMPENSAS**

Como já vimos, os membros podem ganhar pontos Toluna ao participarem na comunidade ou preenchendo inquéritos. Também poderão ganhar pontos extra ao vencer os concursos organizados pela Toluna, tanto no *site* como no Facebook.

Quando os membros atingem determinada quantia de pontos, poderão convertê-los por recompensas na página dedicada para o efeito:

Atualmente, o Centro de Recompensas apresenta três opções para redimir pontos:

Recompensas

Nesta secção o membro poderá encontrar vouchers e presentes disponíveis. Estas recompensas são específicas a cada país e o que está disponível em Portugal, poderá não estar disponível no Brasil. Por exemplo, a comunidade brasileira está restringida a apenas quatro recompensas, todas eletrónicas, devido às dificuldades em enviar produtos físicos para o Brasil, e devido a exigências legais que limitam o poder de compra da Toluna dentro do Brasil. Uma vez que a Toluna não enfrenta quaisquer dificuldades legais ou logísticas em Portugal, a comunidade poderá escolher entre uma variedade de produtos com a marca Toluna ou vouchers para lojas como a Mango, IKEA, Media Markt, etc.

Sorteios

Durante todo o ano, a Toluna organiza dois sorteios: um mensal, para o qual as entradas custam 500 pontos, e outro trimestral, com entradas a 1000 pontos. Ambos os sorteios são a nível global, o que significa que os vencedores poderão ser de qualquer comunidade participante. A Itália não está incluída nos sorteios, por iniciativas deste género serem ilegais. O prémio do sorteio mensal são €5000, a dividir por 20 vencedores. Além de comprar bilhetes, os membros também recebem entradas para este sorteio sempre que não se qualificarem para um inquérito.

No sorteio trimestral são oferecidos produtos físicos, que poderão ir de cartões de compras a consolas. Por norma, são atribuídos quatro prémios iguais, habitualmente com um custo de cerca de €1000 cada produto. Contudo, como podemos ver na imagem, existem exceções.

Atualmente, a Toluna está a sortear 15 *tablets* (o membro poderá escolher entre iPad ou Samsung), em vez de 4, para celebrar o seu 15º aniversário.

Gifties

Gifties são presentes virtuais, que o membro pode adquirir para si ou enviar a outro membro. Através de um sistema de loteria e seleção randomizada, o *Giftie* virtual poderá tornar-se real. Caso isto aconteça, a Toluna enviará o produto real para o membro, sem qualquer custo. Por exemplo, caso um membro jogue 800 pontos Toluna no *Giftie* Macbook Air e este se torne real, a Toluna enviará um Macbook Air, novo, para o membro vencedor. Caso não seja possível entregar o produto, a Toluna dará ao membro o valor equivalente em dinheiro ou pontos Toluna, dependendo da quantia e preferência do membro.

- **FALE CONNOSCO**

Esta é a página de contato através da qual os membros podem enviar um *email* à Toluna. Dependendo de se os membros estão registados ou não, e se fizeram login ou não, a página será diferente. O destino do *email* também variará, de acordo com as condições mencionadas. Caso o membro não tenha feito login, o *email* é enviado para uma pasta de Outlook, denominada *Registration*. Caso o membro tenha feito login, o *email* segue para a plataforma Enterprize Wizard.

5. ONLINE COMMUNITY MANAGER AT TOLUNA

É difícil encontrar uma definição única para a questão “o que é um *community manager*?”. Dependendo da organização em que se inclui, o *community manager* poderá utilizar muitos chapéus. Contudo, podemos identificar três objetivos claros de qualquer *community manager*:

1. Construir uma relação com a comunidade
- 2) Criar valor para os membros que participam na comunidade
- 3) Ser o ponto de ligação entre a comunidade e a marca a que esta pertence

As táticas utilizadas para atingir estes objetivos podem variar consoante o *community manager*, a marca e até a comunidade.

Durante o estágio na Toluna, a estagiária atuou como *community manager* para Portugal e Brasil, gerindo dois *sites*, dois *blogs* e uma página de Facebook, além das plataformas de *helpdesk*. As funções do *community manager* para Portugal e Brasil na Toluna são as seguintes:

- ❖ Animar e moderar a comunidade, aumentando a participação e organizando campanhas que estimulem o envolvimento da comunidade.
- ❖ Gerir a presença da Toluna nas redes sociais, incluindo *Facebook*, interagindo com membros e assegurando uma experiência homogênea entre os diferentes produtos (*website*, *blog* e *helpdesk*).
- ❖ Dominar as plataformas de *helpdesk* na sua língua, oferecendo apoio ao cliente de elevada qualidade (seja por email ou no site).
- ❖ Testar o *website* e outros produtos para a equipa de *R&D*, sinalizando problemas conforme necessário e providenciando apoio relativo ao site.
- ❖ Traduzir de Inglês para Português e vice-versa
- ❖ Animar o *blog*, escrevendo publicações variadas.
- ❖ Monitorar a reputação *online* da Toluna noutros sites, garantindo respostas quando necessário e sinalizando problemas importantes.
- ❖ Assistir com outras atividades de marketing, conforme necessário.

De forma simplificada, o *community manager* é a face da Toluna perante as suas comunidades. O objetivo é formar um ponto de contato entre a empresa e os seus membros, oferecendo respostas rápidas e animando as plataformas sociais.

Os membros da Toluna, além de serem parte das comunidades, são a fonte da matéria-prima que a Toluna necessita: são eles que respondem aos inquéritos da Toluna, fornecendo as informações que a empresa promete ao cliente final.

Membros que estejam satisfeitos com a comunidade e com a marca, são mais leais e são mais prováveis de responder aos inquéritos com cuidado e veracidade. Desta forma, ao promover a lealdade dos membros para com a Toluna, o *community manager* está a promover a quantidade e qualidade da matéria-prima.

5.1 Trabalho Desenvolvido

De forma a apoiar a comunidade, os *community managers* da Toluna precisam de ser capazes de lidar e de comunicar efetivamente com os seus membros. Assim, há um conjunto de regras e tarefas estabelecido pela empresa para garantir a moderação das comunidades. A par disto, existem outras responsabilidades que afetam indiretamente o bem-estar da comunidade, como por exemplo, traduções. As responsabilidades principais podem ser organizadas da seguinte forma:

Tabela 2 Responsabilidades do Community Manager

Moderação	Comunicação	Apoio interno e ao cliente
Moderar a comunidade, reforçando regras	Criar conteúdo no <i>Site</i> , Facebook e <i>blog</i>	Fazer traduções internas e para a comunidade
Promover conteúdos de qualidade	Interagir com a comunidade	Responder a questões dos membros
Identificar membros ativos e membros maliciosos	Definir áreas a melhorar; Adaptar conteúdo à comunidade	Mobilizar campanhas especiais; Outras atividades de marketing

• MODERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Enquanto *community managers* da Toluna, a estagiária tinha a responsabilidade de postar conteúdo de qualidade no *site* de forma a encorajar os membros a fazer o mesmo. Por conteúdo de qualidade, entende-se conteúdo que seja do interesse da comunidade e passível de gerar interação entre os membros e os membros e a Toluna. Todo o conteúdo criado pelo *community manager* deverá, obrigatoriamente, estar ilustrado por uma imagem ou vídeo pertinentes ao conteúdo. A mesma regra aplica-se a conteúdo criado no Facebook e no Wordpress.

Para promover a participação da comunidade, os *community managers* são incentivados pela empresa a criar jogos que se adequem aos seus membros. Dependendo na frequência e dificuldade destes jogos, os membros poderão ganhar pontos Toluna ou vales de compras de diferentes valores.

Além de criar conteúdo diariamente, é necessário moderar o conteúdo gerado pelos utilizadores. Dentro dos *sites* toluna.com, os membros têm liberdade para criar conteúdo sobre o que desejarem. Contudo, nos Termos e Condições da Toluna, existe um Código de Conduta dedicado aos membros para ajudar a garantir um bom ambiente dentro da comunidade. Dependendo da comunidade, poderemos ser mais ou menos exigentes com uma ou outra regra. Por exemplo, a seguinte regra é comum a todas as comunidades:

“Não publicar o seguinte:

Material que fomenta atividades ilegais ou (crie confrontações de) crenças políticas, religiosas e ideológicas.”³

A comunidade Brasileira apresenta-se como uma comunidade extremamente religiosa, maioritariamente cristã. Conteúdos sobre religião são comuns e, por norma, permitidos pela Toluna. O motivo por que a Toluna pode ser mais permissiva com a comunidade brasileira relativamente a esta regra é porque os membros não têm por hábito responder de forma ofensiva nem tentar “converter” outros membros à sua religião. De certa forma, podemos considerar que a comunidade brasileira da Toluna é tolerante quanto a este tipo de conteúdo.

³ Retirado do Código de Conduta dos Membros, da página de Termos e Condições da Toluna, em 07 de Setembro de 2015. <https://pt.toluna.com/terms>

Em oposição a isto, na comunidade francesa não é permitido qualquer conteúdo de tipo religioso, por mais inofensivo que possa ser. Isto deve-se às características da comunidade e dos seus membros. Quando comparada com outras comunidades, a comunidade francesa é intolerante e insolente. Conteúdos sobre religião e política provocam discussões caóticas na comunidade que podem ter efeitos negativos nos seus membros.

• APOIO AO CLIENTE

À parte de gerir os *sites* e plataformas sociais, os *communitiy managers* também se dedicam a outras responsabilidades ligadas à comunidade. Algo que deve ser desenvolvido diariamente, é resolver quaisquer problemas que os membros sinalizem por *email*. No âmbito da empresa, as plataformas de apoio ao cliente são comumente referenciadas como *helpdesk*. Enquanto *community manager* para Portugal e Brasil, a estagiária estava responsável por um total de quatro plataformas de *helpdesk*. Estas plataformas dividem-se em *Registration* e *EW*. *Registration* alberga os *emails* enviados por membros que, ainda que registados, não fizeram login no Site antes de clicar no formulário de contato. Estes *emails* entram em pastas dedicadas no *Outlook* da empresa, denominadas de *PTRegistration* – para a comunidade Portuguesa – e *BRRegistration* – para a comunidade Brasileira. Nestes casos, as mensagens dos membros prendem-se maioritariamente com casos simples, como uma senha ou nome de utilizador esquecidos, ou questões sobre o funcionamento do *site*.

EW significa Enterprize Wizard e é uma plataforma de *helpdesk* desenhada por uma empresa especializada, onde entram todos os *emails* que os membros enviam quando já fizeram login no site da Toluna. Os casos de apoio mais comuns no *EW* referem-se maioritariamente a dificuldades encontradas durante o preenchimento de um inquérito ou questões relativas a recompensas. Independentemente da questão e plataforma, a estagiária era responsável por providenciar uma solução justa, o mais rapidamente possível.

• TRADUÇÃO

Outra tarefa que tende a ser diária são as diferentes traduções por que os *community managers* são responsáveis. Estas traduções podem ser pequenas partes que serão incluídas num inquérito (por norma, os *community managers* não traduzem os inquéritos devido à sua complexidade e extensão), ou podem ser textos que serão incluídos nos *sites*. Os *sites toluna.com* são, na sua integralidade, traduzidos por *community managers*.

Independentemente do tipo de texto, é necessário ter atenção para adaptar as traduções tendo três aspetos em mente: o país, o tipo de texto e a comunidade.

Mais especificamente, ao traduzir para as comunidades portuguesa e brasileira, a estagiária teve de adequar o léxico a cada país. Por exemplo, enquanto que numa tradução para a comunidade Portuguesa diríamos “Equipa Toluna”, para o Brasil devemos ter o cuidado de utilizar “Equipe Toluna”. Uma vez que ambas as comunidades falam português, seria fácil pensar que não fará diferença enviar uma *newsletter* totalmente escrita em Português Europeu para a comunidade brasileira. Esta crença é um erro. Ainda que tanto uma comunidade como a outra compreendam a língua, é desagradável para o membro ler um *email*, enviado por uma empresa séria, que não está no “português dele”. Adaptar o vocabulário e a gramática à língua da comunidade era relativamente fácil e rápido para a estagiária e o impacto na comunidade era muito maior do que se possa imaginar.

• TESTING

Uma tarefa que tanto acontece frequentemente como não, é o o *testing*. Esta tarefa é realizada para a equipa de *Research & Development* (R&D), conforme necessário, motivo por que a sua frequência é extremamente incerta.

Ao falar de *testing*, é necessário distinguir entre *Quality Assurance* e *Quality Control*. De forma resumida, estes definem-se como:

Quality Assurance: é a prevenção de falhas através da inspeção e teste do **processo** (o código)

Quality Control: é a deteção de falhas através da inspeção e teste do **produto** (o site)

No caso dos *community managers* da Toluna, os testes realizados enquadram-se na categoria de *quality control*. Sempre que alguma funcionalidade é adicionada ou alguma alteração é realizada (incluindo correções às traduções já existentes), antes destas serem lançadas, o *community manager* realiza testes num ambiente de *QA*, uma réplica privada do *site*, à qual os utilizadores não têm acesso. Uma vez a alteração aprovada neste ambiente, a mesma é tornada pública ao ser lançada no *live site*. Apesar de que, na teoria, o que está bem no ambiente *QA* estaria bem no *live site*, por vezes surgem problemas não previstos. Para contornar esta situação, é necessário realizar novos testes uma vez que o conteúdo é lançado.

- **ASSISTIR COM OUTRAS ATIVIDADES DE *MARKETING***

Por fim, ocasionalmente, os *community managers* devem auxiliar a equipa responsável por encontrar recompensas de interesse para os membros. Denominada *Incentive Team*, esta equipa é responsável por formar parcerias com diversas marcas e lojas nos países onde a Toluna tenha comunidades. Os *community managers* poderão ajudar ao sugerir novos parceiros ou ao trabalharem proactivamente com a *Incentive Team*, contactando com possíveis parceiros por telefone e/ou email. Durante o estágio, a estagiária propôs que a Toluna formasse parceria com a ONG *Concern Worldwide*. Esta parceria foi sugerida para ser implementada na comunidade Brasileira como *Giftie* – uma lotaria virtual em que o objeto se poderá torna real. Neste caso, a Toluna oferece dez doações de alimentos à ONG *Concern WorldWide*. O *Giftie* em causa custa, para os membros, 100 pontos Toluna (o equivalente a 0,0625 cêntimos de Real). Os membros Toluna podem receber 100 pontos muito facilmente, apenas por participarem em conteúdo criado por outros membros. Sempre que este *Giftie* se torne real, a Toluna doará £240 (€333) para esta ONG.

Para além de assistir com incentivos, a estagiária teve a oportunidade de assistir a *Team Leader* de então com diferentes atividades relacionadas com a gestão da equipa, tendo, inclusive, ficado encarregada de gerir a equipa em conjunto com outro colega durante duas semanas, aquando das férias anuais dos gestores da equipa.

IV. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. ONLINE BRAND COMMUNITIES E A SUA IMPORTÂNCIA

Uma *Brand Community* é uma comunidade formada por consumidores que partilham interesses comuns pela mesma marca. O mecanismo base para a construção de uma *brand community* consiste num triângulo comunitário, a ligação entre marca e clientes, clientes com clientes e clientes com não-clientes (Muniz & O'Guinn, 2001). *Brand Communities* podem influenciar a perceção dos membros, o seu comportamento e o seu nível de lealdade. Do ponto de vista do marketing relacional, *brand communities* são extremamente úteis no desenvolvimento de lealdade para com a marca.

Uma *Online Brand Community* é uma *brand community* que se desenvolve num ambiente virtual e onde a interação entre membros é maioritariamente *online*. Num artigo intitulado *Brand Community*, de 2001, *online brand community* é definida como uma comunidade especializada, não restringida geograficamente, baseada num conjunto de relações sociais estruturadas entre apreciadores de uma marca. (Albert M. Muniz, 2001)

As *online brand communities* diferem das comunidades tradicionais pela sua natureza comercial e o interesse comum a todos os membros. Outra peculiaridade destas comunidades reside na facilidade de interação entre membros. De forma geral, os membros das *online brand communities* partilham um interesse por uma marca ao trocarem informações e conhecimentos, ou simplesmente expressando a sua preferência. Estas interações sociais influenciam a relação dos consumidores com a marca. Ainda que o fator central das *online brand communities* seja a própria marca em si, são as relações entre os seus membros que as mantêm (Brogi, 8 January 2014).

2. VISÃO HISTÓRICA

Pelo carácter social que é intrínseco ao ser humano, todos sentimos a necessidade de pertencer. Poderíamos dizer que viver em comunidade faz parte da genética humana, assim o unirmo-nos em torno de um ponto comum não é novidade. Devemos, no entanto, admitir que a

maneira como as comunidades se formam hoje em dia e o ponto central das comunidades modernas são novidade.

Tradicionalmente, as comunidades formavam-se de forma natural e quase sem nos apercebermos. Vilas, bairros, paróquias são exemplos de comunidades tradicionais. Estas comunidades germinavam discretamente e estavam limitadas por barreiras geográficas.

Por volta do século XIX, os novos tipos de sociedade que se desenvolvem diminuem a presença e necessidade das comunidades. Esta situação reverte-se e as comunidades voltam a fomentar-se com o advir dos novos meios de comunicação, incluindo a rádio e o telefone, que permitem o contacto entre pessoas independentemente da distância entre si. Isto contribuiu para o desenvolvimento do marketing moderno que utiliza a marca como identidade central de algumas comunidades. À medida que a comunicação se torna mais e mais acessível, os membros estabelecem uma relação emotiva coletiva entre eles, definindo a *brand community* como uma rede de relações sociais marcadas pela afinidade que os consumidores sentem por uma marca. (Albert M. Muniz, 2001)

Ponderando o passado do Marketing, notamos alguns exemplos de *brand communities* que nasceram muito antes da internet e televisão. Os clubes da Tupperware são, provavelmente, o exemplo mais conhecido e mais antigo daquilo que hoje consideramos *brand communities*. Os primeiros clubes da Tupperware surgiram nos Estados Unidos da América na década de 1940, num período de pós-guerra em que as mulheres perdem os seus empregos e voltam a ser donas de casa. É também um período particularmente próspero para o desenvolvimento do subúrbio Americano, durante o qual estas donas de casa deixam as suas comunidades – leia-se, os seus bairros e paróquias – para se estabelecerem numa nova área. O proprietário da Tupperware viu esta nova posição da mulher, a de dona de casa isolada, como uma oportunidade para introduzir o conceito de comunicação face-a-face centrado numa marca. Assim, segundo O’Guinn (2008), o sucesso da Tupperware não se deveu apenas aos seus produtos, mas maioritariamente à oportunidade que a marca providenciou às mulheres para que interagissem entre si.

Com o tempo, *brand communities* desenvolveram-se e moldaram-se de acordo com mudanças que afetaram as próprias marcas. A globalização das marcas e a emancipação dos

consumidores alterou a forma como as marcas se relacionam conosco. A relação marca-consumidor já não se baseia apenas na nossa interpretação da marca mas também na nossa interação com outros consumidores da mesma marca. (Batra, 2008)

Um exemplo do poder das *brand communities* é a comunidade criada pela HarleyDavidson e o que esta fez pela marca.

Recuando até à década de 1980, vemos que a empresa, tendo já perdido a sua qualidade tradicional, estava perto de ser esmagada por concorrentes que ofereciam preços mais competitivos.

Para sobreviver, a Harley-Davidson alterou processos de produção e lançou mais produtos. Mas mais do que isso, a empresa focou-se em conquistar a lealdade dos seus consumidores, centrando-se na finalidade dos seus produtos. É assim que, em 1983, o *CEO* Vaughn Beals lança o Harley Owners Group (H.O.G.), um grupo centrado na marca e no estilo de vida que esta pretendia projetar nos seus consumidores.

O sucesso da H.O.G. deveu-se em muito à organização estratégica que a marca lhe atribuiu. Por exemplo, a Harley-Davidson certificou-se que apenas proprietários de motos da marca poderiam tornar-se membros dos clubes. Para se tornarem membros, os proprietários dependiam do tradicional passa-palavra e de promoções oferecidas nos concessionários locais. Este novo papel dos concessionários acabou por ter resultados positivos para todos os envolvidos. Os consumidores ganham uma comunidade com a qual se identificam, os concessionários aumentam as suas listas de clientes leais e a Harley-Davidson desenvolve uma relação mais próxima com os seus concessionários. (Fisk, 2014)

Além de criar as comunidades, a Harley-Davidson também não falhou na sua gestão. Desde cedo que a marca se preocupou em criar eventos nos quais os seus membros pudessem interagir entre si mas também com a marca. A Harley-Davidson direcionou a sua atenção para o consumidor e, em vez de motos, passou a vender o que estas representam: aventura e liberdade. Criada em 1983, a H.O.G. migrou para a internet em 2001, permitindo à comunidade um maior crescimento.

3. AS ONLINE BRAND COMMUNITIES

Online Brand Communities têm seguido um caminho diferente das comunidades *offline* devido às facilidades geográficas e temporais que a Internet oferece. Comunidades *online* permitem a participação em tempo real dos membros, sem que a localização geográfica ou o fuso-horário se imponham como limite. Além disto, estas comunidades também permitem uma maior transparência de informação e um maior espectro de comunicação, no sentido em que mais membros podem participar na comunidade em simultâneo. Outra diferença que podemos referir, é que as comunidades *online* permitem a participação de não-membros. Contudo, não podemos considerar que esta característica seja totalmente verdade. Comunidades dirigidas apenas a consumidores são cada vez mais comuns. Nestes casos, para comprovarem a sua relação com uma marca, os membros necessitarão de determinados dados como número de cliente ou um código fornecido pela marca.

Para consolidar o estatuto da sua marca preferida no mercado, membros de uma *brand community* poderão expressar opiniões negativas e até exibir comportamento adverso contra marcas rivais. É esta a premissa do *oppositional brand loyalty* (lealdade oposicionista). Consumidores que desenvolvem lealdade oposicionista tendem a evitar comprar/ consumir produtos de marcas rivais. Tendem ainda a defender a sua marca preferida ao expressarem hostilidade contra marcas concorrentes ou ao consolidarem a sua relação com outros membros da comunidade. Lealdade oposicionista, além de fortalecer as preferências dos consumidores e a sua perceção da marca, também enfraquece as marcas concorrentes, posto que a dedicação a uma marca afeta diretamente as intenções dos consumidores e lealdade face a outra. (Kuo, 2013) Podemos encontrar fortes exemplos de lealdade oposicionista na indústria automóvel e tecnológica, como por exemplo na eterna batalha entre iOS e Android.

- **CARACTERÍSTICAS DA INTERAÇÃO DENTRO DA COMUNIDADE**

Jang *et al.* (2008) definiram características de interação de uma *online brand community* como a troca de informação entre membros da comunidade e entre membros e anfitrião.

Em múltiplos artigos sobre o assunto apontam-se diferentes características de interação para as OBC. No âmbito deste trabalho, e do seu foco na comunidade Toluna, iremos considerar as três características também elegidas por Kuo e Feng em 2013. As características em questão são: Partilha de Informação de Produto (PIP), Interatividade da Comunidade (IC) e Envolvimento da Comunidade (EC).

Partilha de Informação do Produto, refere-se à partilha de informações sobre produtos, incluindo a partilha de experiências pessoais com determinado produto, e a discussão de aspetos técnicos, que pode levar ao debate de possíveis soluções para problemas imprevistos. Interatividade da Comunidade define-se pelo nível de interação entre membros dentro da plataforma *online*.

Envolvimento da Comunidade diz respeito às perceções positivas e ao feedback que um membro recebe em relação às suas contribuições em atividades promovidas pela comunidade.

- **BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS (*PERCEIVED BENEFITS*)**

Para que uma *brand community* tenha sucesso, esta terá de oferecer algum tipo de benefício ou vantagem aos seus membros. São estes benefícios que fomentam a participação dos utilizadores da comunidade. Nos artigos analisados, são apresentados diferentes benefícios para as comunidades. Contudo, estas diferenças são sublimas o suficiente para que as diferentes características se possam organizar em quatro tipos. Em 2013, Kuo e Feng sumarizaram os diferentes benefícios, organizados em quatro tipos, na seguinte tabela:

Tabela 3 Tipos de Benefícios Identificados. Kuo e Feng, 2013

Types	Definition	References	
		Types	Authors
Learning benefits	Learning benefits refer to members can get information and learn knowledge in the community.	Purposive value (informational value and instrumental value)	Dholakia et al. (2004)
		Functional benefits (information gathering and learning)	Wang and Fesenmaier (2004)
		Functional value (e.g. advice, information, and expertise)	Sicilia and Palazon (2008)
		Cognitive or learning benefits	Nambisan and Baron (2009)
Social benefits	Social benefits refer to members can get improvement of social relationships in the community.	Problem solving support benefits	Yen et al. (2011)
		Maintaining interpersonal interconnectivity	Dholakia et al. (2004)
		Social benefits	Wang and Fesenmaier (2004)
Self-esteem benefits	Self-esteem benefits refer to members can get better individual reputation and status in the community.	Social value (e.g. friendship, emotional support, self-esteem, social status, social enhancement)	Sicilia and Palazon (2008)
		Social integrative benefits	Nambisan and Baron (2009)
		Social enhancement value	Dholakia et al. (2004)
		Social value (e.g. friendship, emotional support, self-esteem, social status, social enhancement)	Sicilia and Palazon (2008)
Hedonic benefits	Hedonic benefits refer to members can get various pleasure in the community.	Personal integrative benefits	Nambisan and Baron (2009)
		Self-enhancement benefits	Yen et al. (2011)
		Entertainment value	Dholakia et al. (2004)
		Hedonic benefits	Wang and Fesenmaier (2004)
		Entertainment value	Sicilia and Palazon (2008)
		Hedonic benefits	Nambisan and Baron (2009)

Na tabela apresentada, incluem-se as características definidas por Sicilia e Palazon (2008) () no seu estudo “*Brand communities on the internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community*”. No mesmo estudo, os autores sugerem que os valores funcionais, sociais e de entretenimento providenciados pela comunidade *online* podem induzir participação dos usuários da comunidade.

Os quatro tipos de benefícios apresentados por Kuo e Feng , baseiam-se na crença de que *Online brand communities* detêm valiosas informações coletivas e conhecimento sobre produtos. Estes conhecimentos são gerados e partilhados através das interações dos membros e constituem o motivo principal pelo qual os consumidores visitam este tipo de comunidade (benefícios de aprendizagem). Ao visitarem *brand communities*, os consumidores antecipam obter benefícios a partir das partilhas de outros membros da comunidade. A par disto, Kuo e Feng defendem que as *online brand communities* são também um espaço de socialização e onde os membros podem sentir-se superiores ao demonstrarem os seus conhecimentos (benefícios sociais, de autoestima e hedónicos).

Benefícios sociais refere-se ao desenvolvimento de relações sociais através da interação com outros membros da comunidade. Estas relações sociais oferecem ao membro os sentimentos de

pertença e de identidade social. As relações afetivas que os membros desenvolvem com base no seu interesse comum pela marca fortalecem as suas relações sociais.

Benefícios de autoestima estão associados com uma melhor reputação e *status* individuais. No caso das *brand communities*, os membros podem ganhar o respeito dos seus pares ao assistirem outros na tomada de decisões ou oferecendo sugestões no desenvolvimento de produtos. Assistir outros membros é uma oportunidade para demonstrarem os seus conhecimentos, o que os faz sentir bem e aumenta a sua autoestima.

Benefícios hedônicos são o prazer que os membros encontram ao serem parte de uma comunidade e que os motiva a passarem o seu tempo nesta atividade.

As características de interação de uma *brand community* influenciam a percepção que os membros têm dos benefícios dessa comunidade.

Comunidades com elevada interação permitem que os membros se foquem na discussão e respondam mais rapidamente a questões, o que significa que os membros podem aprender sobre a marca mais fácil e rapidamente. Segundo o mesmo princípio, em comunidades que facilitem a interação entre membros é mais fácil para os membros se conhecerem e fazerem amizades, resultando em relações mais próximas.

Kuo e Feng identificam que níveis de interatividade elevados dentro de uma comunidade influenciam positivamente benefícios hedônicos, sociais, de aprendizagem e de autoestima.

• COMPROMISSO DA COMUNIDADE

Compromisso refere-se à intenção individual de desenvolver esforços para que uma relação seja mantida. No âmbito de uma *brand community*, compromisso refere-se ao desejo do membro de manter uma relação com a comunidade. Estudos empíricos no âmbito de lojas de venda a retalho, sugerem que o compromisso do consumidor afeta de forma significativa o seu comportamento. No caso de marcas *online*, o compromisso do consumidor influencia positivamente a sua ligação emocional para com a marca.

Como já referimos, as comunidades oferecem um meio de suprimir necessidades sociais e pessoais, além de serem um espaço de diversão. Posto isto, em teoria, o compromisso para com a comunidade deveria ser elevado. Os membros de uma comunidade apresentam um compromisso mais elevado e comportamento positivo se a comunidade lhes oferecer os quatro tipos de benefícios já referidos (benefícios de aprendizagem, sociais, de autoestima e hedónicos). Em suma, compromisso para com a comunidade surge de forma natural quando os membros beneficiam de uma relação com a comunidade e a existência de benefícios reconhecidos influencia positivamente o compromisso para com a comunidade.

• LEALDADE OPOSICIONISTA

Para consolidarem o status da sua marca preferida, membros das *brand communities* normalmente apresentam opinião e comportamento negativos face a marcas rivais. Nos membros de longa data, podemos identificar dois tipos de lealdade: lealdade máxima (*ultimate loyalty*), relativa à marca que apoiam, e lealdade oposicionista (*oppositional loyalty*), contra os rivais da marca. A oposição a marcas rivais é um aspeto importante da experiência para os membros destas comunidades e um importante componente do significado da marca.

Os membros de uma comunidade podem expressar lealdade oposicionista de diferentes formas, sendo a mais popular o limitarem as suas escolhas apenas aos produtos da sua marca preferida. Estes membros também tendem a sugerir produtos desta marca a outros consumidores, independentemente de alguma vez os terem testado ou não. Em alguns casos, os membros poderão também tentar denegrir ou ridicularizar as marcas rivais. (Kuo, 2013)

Thompson e Sinha (2008), sugerem que membros com participação elevada na comunidade tendem a apresentar lealdade oposicionista mais forte. Mesmo que uma marca rival lidere o mercado, estes membros insistirão em aguardar por produtos comparáveis produzidos pela marca que apoiam. Assim, lealdade oposicionista gerada espontaneamente por uma comunidade não só fortalece o sentimento de lealdade do consumidor como enfraquece

as marcas concorrentes. Podemos, então, concluir que lealdade oposicionista apresenta vastos benefícios competitivos para a marca.

Membros comprometidos com uma *brand community* têm a intenção de continuar a participar nessa mesma comunidade, o que, a longo prazo, resulta numa maior exposição à cultura da comunidade e ao desenvolvimento do sentimento de pertença. É normal que estes membros desenvolvam *consciousness of kind*.

4. GERIR ONLINE BRAND COMMUNITIES

Muitas *online brand communities* são estabelecidas por apoiantes de forma voluntária. A proliferação de plataformas sociais facilita esta atividade e torna as comunidades acessíveis a todos. Apesar das várias oportunidades de marketing que as *online brand communities* oferecem, ainda há marcas que não as sabem aproveitar. Mais comum do que uma marca não estabelecer uma comunidade, é o estabelece-la mas não saber como a gerir.

Se a marca conseguir providenciar os benefícios que os consumidores esperam de uma *brand community*, esta poderá transformar os seus membros em representantes reais da sua marca. Uma vez que estes membros apresentam lealdade máxima para com a marca e lealdade oposicionista para com marcas rivais, estes poderão ajudar a consolidar a vantagem competitiva da sua marca favorita.

Contudo, quando um utilizador se depara com um defeito num produto, outros consumidores tendem a reagir a esta queixa. *Online*, queixas sobre a qualidade de um produto ou serviço tendem a sair do controlo, tornando-se num problema maior e mais global do que realmente são. Se a marca for incapaz de identificar e resolver o problema rapidamente, a sua imagem poderá sofrer danos irreparáveis. Uma forma de amenizar situações destas, é incluir *community managers* nas comunidades dedicadas aos seus produtos e/ou serviços para que os membros possam obter uma resposta rápida à sua necessidade de informação e para que a própria marca, através dos seus *community managers*, possa reagir de imediato a eventuais queixas, minimizando os seus efeitos negativos.

Se, além de fornecer *community managers*, a marca também providenciar a comunidade com mecanismos e atividades que melhorem a interação entre membros e entre membros e marca, os consumidores terão a percepção de que a marca se preocupa e interessa pela comunidade. Em consequência, mais pessoas se interessarão pela comunidade, aumentando o número de membros, e uma melhor relação se desenvolverá entre a marca, a comunidade e os membros, fortalecendo a imagem da marca e o nível de lealdade dos seus consumidores.

É importante compreender que, quando lidamos com marcas globais, uma comunidade *online* se irá desenvolver em torno da marca ou de um dos seus produtos, quer a empresa queira, quer não. A melhor forma de lidar com isto é a marca se antecipar aos seus consumidores e ser a própria empresa a estabelecer e desenvolver a marca. Ao oferecer uma plataforma de partilha a par com o seu produto ou serviço, a marca ganha vantagem competitiva e muitos outros benefícios. Por exemplo, estas plataformas são uma forma efetiva de recolher feedback e de estar a par com as expectativas e desejos dos consumidores. Um consumidor é mais provável de partilhar a sua opinião sobre um produto num fórum ou numa plataforma social, do que numa caixa de opiniões na loja ou enviando um *email* à marca.

Hoje em dia, criar uma comunidade *online* é extremamente fácil em termos de recursos. Estas comunidades podem ser construídas em plataformas dedicadas e especializadas para o efeito ou a marca poderá usar as redes sociais para construir a sua comunidade. Atrair consumidores e transformá-los em membros também não é complicado. A dificuldade está em tornar esses membros ativos e, mais difícil ainda, reter a sua atenção. Um membro não cancelar a sua inscrição numa comunidade, ou deixar de seguir uma marca no Facebook, não significa que não tenha abandonado a comunidade.

O principal erro de muitas marcas é o preocuparem-se demasiado com a quantidade de seguidores e menos com a veracidade e qualidade destes consumidores. O segundo erro mais comum é o acreditarem que as comunidades não necessitam manutenção.

Num artigo de 2009, Kaplan e Haenlein (2010), apresentaram 10 conselhos para as empresas trabalharem eficazmente com plataformas sociais. Ao apresentar estes conselhos, veremos de que forma a Toluna aplica cada um.

1) Escolher com cuidado: Os autores defendem que estar presente em múltiplas plataformas pode ser prejudicial, pois não basta estar presente, é necessário ser ativo. Por norma, cada plataforma atrai um certo grupo de utilizadores e é importante que a empresa identifique em qual se encontram os seus consumidores. A presença das comunidades Toluna em diferentes plataformas está diretamente dependente da relação da comunidade com as plataformas sociais. A título de exemplo, a comunidade grega não tem ainda uma página de Facebook por não haver qualquer indicação clara de que a comunidade beneficiaria com tal. Em contraste, a comunidade turca, de dimensões semelhantes, tem uma página de Facebook dedicada por pedido dos membros e pela popularidade do Facebook na Turquia. Contas em plataformas como o Instagram e Twitter existem apenas em inglês. Isto justifica-se pela fraca adesão a estes *sites* na Europa, quando comparado com os Estados Unidos e Canadá.

2) Escolher uma aplicação ou construir uma própria: Independentemente da decisão, é essencial compreender as bases dos meios sociais: participação, partilha e colaboração, ao invés de propaganda e vendas diretas. Neste ponto, a Toluna adotou ambas as opções: construiu a sua própria aplicação – os *sites* toluna.com –, utilizando, simultaneamente, plataformas já existentes, como o Facebook e o Instagram. Em todas as plataformas, o lema é o mesmo: “*Speak your mind*”.

3) Garantir alinhamento da atividade: É crucial assegurar que as atividades nas diferentes plataformas estão alinhadas umas com as outras. Um dos objetivos da comunicação é resolver ambiguidades e reduzir incertezas, sendo necessário garantir que não existam mensagens contraditórios entre plataformas. Neste caso, a estagiária era responsável por manter a consistência entre as páginas de cada comunidade – *site*, Facebook e Wordpress. O método mais prático que a estagiária encontrou para garantir este alinhamento foi o de começar por publicar as

comunicações no *blog* Wordpress e simplesmente partilhar esta publicação no *site* e/ou no Facebook.

4) Plano de integração de meios: Além da integração de diferentes plataformas sociais, também é importante integrar meios sociais e meios tradicionais. Tratando-se de uma empresa que trabalha apenas *online*, a Toluna não utiliza meios tradicionais.

5) Acesso a todos: Neste caso, os autores referem-se aos funcionários da empresa. Em algumas empresas, é prática comum bloquear o acesso a plataformas sociais num esforço para aumentar a produtividade e concentração, constituindo-se equipas cujo propósito seja a gestão das plataformas sociais corporativas. Na Toluna, o acesso às redes sociais não está vedado a nenhuma equipa. Na verdade, diferentes equipas fazem uso das redes sociais. Por exemplo, além das páginas de Facebook das comunidades, existe uma página corporativa para o Grupo Toluna, existem páginas dedicadas a produtos como o QuickSurveys e contas geridas pela equipa de Incentivos para lidar com membros que testem produtos.

6) Ser ativo: O envolvimento da marca deve ir além do responder a comentários negativos e tentar defender produtos ou ofertas. Os utilizadores têm o desejo de participar ativamente e de serem simultaneamente produtores e consumidores de informação. Uma das tarefas diárias dos *community managers* da Toluna é criar conteúdo que seja do interesse da comunidade e que motive a participação dos membros no mesmo. Isto aplica-se aos *sites* e ao Facebook. Além disto, o *community manager* pode, com a devida autorização, partilhar conteúdo criado por um membro no Facebook.

7) Ser interessante: Para que os consumidores interajam com uma marca, a marca deverá dar-lhes motivos para tal, sendo necessário ouvir a comunidade e atuar de acordo com as suas expectativas. Mais do que deduzir o que poderá interessar à comunidade, em algumas ocasiões a estagiária perguntou aos seus membros, de forma

clara e direta, questões como que tipo de concurso mais lhes interessava, quais recompensas gostariam de ter, etc.

8) Ser humilde: Um erro que pode, e deve, ser evitado é acreditar que todos os *sites* sociais funcionam da mesma forma e que os consumidores não sabem tanto quanto a empresa. Posto que a estagiária trabalhou maioritariamente com os *sites* da toluna.com, foi necessário aprender todas as características destas páginas. Só assim poderia bem gerir os conteúdos criados e ajudar os membros a tirarem o máximo proveito das ferramentas do *site*.

9) Ser “não profissional”: As marcas devem investir tempo em “misturarem-se” com os outros utilizadores, sem medos de cometer erros. Ao assumirem uma posição humanizada, aproximam-se dos utilizadores, facilitando a comunicação entre marca e consumidor. Com isto em mente, a estagiária participava diariamente nos conteúdos criados por membros, por mais triviais que fossem. A intenção é a de que o *community manager* seja parte da comunidade e não apenas um moderador.

10) Ser honesto: As empresas devem ser honestas e respeitar as regras. Durante o estágio, a estagiária presenciou o lançamento de um *site* de nova geração. Infelizmente, por muitos cuidados que se tenha, é quase inevitável que ocorram imprevistos que afetem o funcionamento do *site*. Neste caso, a Toluna decidiu envolver os membros no lançamento ao invés de os surpreender e tentar negar quaisquer dificuldades. Assim, os membros foram avisados com antecedência das alterações por vir e foram envolvidos no processo de encontrar problemas no novo *site*, através de um concurso.

Ao adotarem e adaptarem estas sugestões, as marcas poderão aumentar a sua posição estratégica e melhorar as suas relações com os seus consumidores, clientes e até investidores. Num mundo onde as redes sociais são um dos principais meios de comunicação, pode ser um erro uma marca não estar presente *online*. Os consumidores querem poder comunicar com a marca de forma rápida e efetiva. Além disto, a partilha de informação entre consumidores pode

ser benéfica ou prejudicial. O melhor método para prevenir danos, é estar presente onde os consumidores estão e ser capaz de reagir e agir sob pressão.

5. O CASO DA TOLUNA

Como mencionado, o objetivo fundamental de qualquer *brand community* é garantir ou aumentar a lealdade do consumidor para com a marca. Esta lealdade pode ser atingida ao suprimir as necessidades sociais da comunidade e providenciando benefícios aos membros.

De forma geral, a Toluna compreende as necessidades principais dos seus membros. Foi por ter compreendido que estas comunidades gostam de interagir e de partilhar opiniões que a Toluna criou a sua própria plataforma social.

Construir e fazer crescer comunidades é um dos produtos oferecidos pela empresa, e a Toluna é responsável por painéis para marcas como o Grupo Pão de Açúcar, Raleys, Sony Music, P&G, e muitos mais.

Quanto à sua manutenção, os *community managers*, como já visto, esforçam-se por seguirem alguns dos conselhos de Kaplan e Haenlein, em particular os de serem ativos e interessantes. Com vista a atingir melhores resultados, os *community managers* têm de criar conteúdo, no site e no Facebook, um mínimo de 3 vezes por dia e o conteúdo deve ser local e adequado à comunidade em questão. Em algumas comunidades, como Portugal e Brasil, é possível também seguir a regra de ser “não-profissional”. Estas comunidades são descontraídas e acolhem a postura informal da marca. Este tom ajuda a que os membros se sintam mais próximos da Toluna. Contudo, na comunidade Alemã esta regra deve se aplicada com extrema precaução. Ainda que os membros sejam bastante expressivos, a comunidade alemã não aceita uma imagem que possa parecer demasiado descontraída.

Lamentavelmente, a Toluna peca pelo uso excessivo de estagiários e *part-timers* nas equipas de *community managers*. Os contratos curtos causam instabilidade na comunidade que a cada 6 meses se poderá encontrar sem um *community manager* que fale a sua língua. Esta instabilidade

desmotiva a comunidade e afeta a imagem da Toluna enquanto marca. Por este e outros motivos, não é lealdade oposicionista em favor da Toluna não é visível nas comunidades.

6. A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DE COMUNIDADES

A principal dificuldade na gestão de comunidades prende-se com a não existência de uma estratégia única que possa ser aplicada a qualquer comunidade. Apesar de que as vantagens das *brand communities* são compreendidas pela maioria dos especialistas em *Marketing*, são ainda poucos os que sabem como desenvolver e aplicar as mesmas corretamente. Esta falta de conhecimento pode ser perigosa, virando a comunidade contra a marca.

O primeiro passo para gerir, com sucesso, qualquer comunidade é compreender os interesses de cada comunidade. Devemos estar conscientes de que as comunidades são compostas por pessoas, com toda a sua imprevisibilidade. Para bem gerir a comunidade, é necessário satisfazer os indivíduos que a constituem.

Durante a próxima secção, serão abordadas algumas das dificuldades sentidas na gestão das comunidades Portuguesa e Brasileira e as respetivas soluções.

• DIFICULDADES LINGUÍSTICAS

As línguas utilizadas durante o estágio foram o Inglês e o Português. Além de ser utilizado como língua franca dentro da empresa, o Inglês foi também a língua base para o desenvolvimento dos *sites* e das comunidades. Os *sites* toluna.com são completamente desenvolvidos em inglês, sendo que a mesma regra se aplica às descrições de recompensas e comunicações oficiais dirigidas às comunidades. É responsabilidade do *community manager* traduzir todas estas comunicações para a língua nativa das comunidades. Diferentes tipos de tradução apresentam diferentes dificuldades.

Por exemplo, na tradução de partes do *site*, em particular *banners* que são apresentados na lateral das páginas, a principal dificuldade prende-se com o espaço. Regra geral, cada texto está restringido pelo espaço que ocupa na página. Aquando da tradução de Inglês para Português, esta limitação de espaço pode apresentar dificuldades. Os *sites* são pensados para

inglês, uma língua que se caracteriza pela sua brevidade, ao passo que o Português se estende devido à sua composição gramatical e para a sua tendência parafrástica. A título de exemplo, citamos o nome da área de inquéritos: no original, esta área intitula-se *Survey Center*, um nome com treze caracteres – incluindo o espaço – e que em Português se traduziu como “Centro de Inquéritos”, passando para vinte caracteres – incluindo os espaços. Esta alteração no número de caracteres parece mínima e inofensiva mas na realidade, pode causar problemas de apresentação, afetando a estética da página e, por vezes, a própria funcionalidade. O mesmo problema poderá advir da acentuação. Durante o período do meu estágio, a Toluna não contava ainda com uma ferramenta de tradução, assim, todas as traduções relativas ao *site* eram feitas em ficheiros *notepad* do *Microsoft Office* que eram, posteriormente, carregados no *site*. Para evitar problemas de apresentação causados por caracteres especiais - letras acentuadas e o “ç” no caso do Português – era necessário ter o cuidado constante de guardar os ficheiros com código em UTF-8. Esquecer este passo resultava em textos ilegíveis. Poucas semanas após o término do estágio, a equipa de *Research and Development* desenvolveu uma ferramenta que permite realizar as traduções *online*, sem a necessidade de as guardar em ficheiro, e com a possibilidade de as verificar no ambiente de teste quase de imediato.

Existem também dificuldades linguísticas endógenas ao Português, devido às diferenças de estilo e cultura entre Portugal e Brasil. Por exemplo, nomear a conta oficial da Toluna nestas comunidades envolveu uma tentativa falhada. A conta oficial da Toluna em Português é partilhada por ambas as comunidades, o que exige alguma articulação por parte do *community manager* Português. Inicialmente, a intenção era a de utilizar o nome de Esquadrão Toluna, uma decisão inocente, que seguia a ideia de eleger um nome neutro a ambas as variantes da língua. Contudo, esta ideia foi muito mal recebida pela comunidade Brasileira, pela conotação criminosa que a palavra Esquadrão tem no Brasil. Neste caso, a falta de conhecimento da cultura foi a culpada por este erro. A solução encontrada foi a de nomear a conta de Unidade Toluna. O nome de Equipa Toluna nunca foi opção pela simples diferença na grafia Portuguesa – Equipa – e Brasileira – Equipe.

Um cuidado que se pode considerar básico e que deve ser intrínseco a qualquer tradutor, é o de evitar a tradução literal. O que soa bem e cativante em inglês ou francês, poderá não fazer

qualquer sentido em português. É necessário adaptar o texto à realidade linguística e cultural da comunidade. Mesmo quando uma tradução literal faça sentido na língua de destino, é possível que a tradução continue a ser difícil de ler ou, pura e simplesmente, maçadora e aborrecida. Por este motivo é necessário conhecer não só a língua mas também o léxico e o registo adequado à comunicação que se pretende, a maneira de falar e escrever com a qual os utilizadores se identificarão melhor.

- **ADAPTAR O CONTEÚDO**

Mais do que a adaptação linguística, é necessário adaptar o próprio conteúdo, certificando-nos de que se adequa às expectativas da comunidade. Ainda que a cada *community manager* seja concedido a liberdade de gerir a comunidade como melhor entender, existem momentos em que decisões são tomadas para serem aplicadas a nível global. Infelizmente, nem sempre estas decisões são adequadas posto que, na sua maioria, são pensadas com a comunidade francesa ou americana em mente. Isto leva a que haja um desajuste entre os interesses da comunidade e a oferta da empresa, o que poderá resultar num baixo interesse por parte dos membros. Neste caso é necessário estar atento às reações da comunidade. Aos primeiros sinais de que algo não irá resultar, a melhor estratégia é suprimir ou substituir o conteúdo.

Esta situação é mais comum com passatempos e concursos. Por exemplo, a comunidade francesa adotou facilmente um desafio que consistia em nomear e sugerir novos *Gifties*. A mesma campanha não resultou nas comunidades Portuguesa e Brasileira por estas não apresentarem o mesmo interesse nos *Gifties*. Neste caso, decidiu-se encerrar a campanha sem que fosse apresentado qualquer tipo de substituição.

- **IDENTIFICAR AS EXIGÊNCIAS DA COMUNIDADE**

Como já vimos anteriormente, as comunidades devem oferecer algum tipo de vantagem aos seus membros. Isto faz com que o passo essencial para bem gerir qualquer comunidade seja o saber identificar as exigências da mesma.

No caso da Toluna, as vantagens procuradas pelos membros são, não só sociais, mas também económicas. Os utilizadores procuram ganhar pontos Toluna pois estes representam dinheiro.

Os pontos Toluna podem ser trocados por transferências *PayPal* e por vales de compras. Um exercício prático de identificação de exigências levado a cabo pela estagiária foi a identificação de recompensas desejadas pelos membros de cada comunidade. Esta identificação foi relativamente fácil. As comunidades Portuguesa e Brasileira foram sempre bastante abertas neste campo, tornando claro quais as recompensas que gostariam de ver disponíveis.

Para responder a estas exigências, a estagiária trabalhou de perto com a equipa responsável pelos programas de incentivo, assistindo no contacto de possíveis parceiros como o Grupo Sonae em Portugal e as Livrarias Saraiva no Brasil.

Infelizmente, a tarefa de formar parcerias no Brasil é complicada, por questões legais. A lei brasileira exige que qualquer empresa a operar no país esteja registada no mesmo, o que a Toluna não está. Lamentavelmente, não foi possível encontrar uma solução para a maioria dos casos. Noutros casos foi possível formar parcerias através de intermediários ou através de escritórios que os parceiros têm noutros países. Após várias tentativas de formar parceria com as Livrarias Saraiva no Brasil, esta concretizou-se graças a uma solução apresentada pelas próprias livrarias.

- **ESTABELECE UM TOM**

É errado pensar que a comunidade é a finalidade. A comunidade deve ser um meio para atingir um fim e o centro da comunidade deve ser os membros e não a marca. Assim, o *community manager* deve criar um ambiente que propicie a participação dos membros e a sua interação. Neste campo, as dificuldades sentidas são maioritariamente sociológicas. Não podemos esquecer que os membros são indivíduos, com todos os seus defeitos e qualidades. Agradar a todos nem sempre é possível e, em alguns momentos, o *community manager* é forçado a intervir na comunidade enquanto moderador e autoridade arbitrária. Isto exige que o *community manager* consiga ser imparcial e autoritário, sem ser agressivo, e consiga ser amigável e próximo, sem perder a autoridade. Quando o *community manager* sucede em estabelecer um tom para comunicar com os membros, a comunidade torna-se mais participativa e compreensiva. É extremamente importante que a comunidade aceite o seu *manager* e o respeite. Caso contrário, a comunidade virar-se-á contra o *community manager* e surgirão situações desagradáveis em que membros atacam outros membros e a empresa. Neste ponto, as

dificuldades sentidas pela estagiária prenderam-se principalmente com o tempo. Quando uma discussão acesa se inicia na comunidade, o *community manager* deve agir o mais rapidamente possível para gerir e diminuir os danos. Infelizmente, quando estas situações acontecem durante a noite ou ao fim-de-semana, as mesmas não são geridas a tempo. Este tipo de caso complica-se ainda mais no caso da comunidade brasileira, devido ao fuso horário. Nestes casos, a única solução possível é reconhecer o conflito perante a comunidade e lidar com as suas consequências da melhor forma possível. Em algumas situações, parte da solução é banir os membros que tenham apresentado o comportamento mais agressivo.

Felizmente para a estagiária, tanto a comunidade portuguesa como brasileira são relativamente fáceis de gerir, por não serem dadas a conflitos e por terem dimensões medianas. Em contraste, a comunidade francesa, de enorme dimensão, é dada a conflitos e requiere constante atenção.

• ANIMAR A COMUNIDADE

Animar a comunidade, tanto no *site* como no Facebook, requer criatividade e atenção ao que está a acontecer tanto online como offline. O estar a par das notícias mais recentes deixa de ser apenas uma curiosidade do *community manager* enquanto individuo e torna-se uma exigência da função. Neste campo, a estagiária encontrou facilidades e dificuldades. As facilidades dizem respeito à comunidade portuguesa e às tendências gerais. Uma vez que a estagiária já tinha o hábito de ler as notícias diariamente, foi fácil acompanhar os eventos que afetassem os membros portugueses e os que não se restringissem a um país. A dificuldade estava na comunidade brasileira. Para ultrapassar esta questão, a estagiária teve que desenvolver novos hábitos e passar a ler jornais brasileiros e a acompanhar as tendências que se desenvolviam no Brasil. Por exemplo, em 2013, quando o estágio decorreu, o Brasil esteve na mira da imprensa internacional por dois motivos: O Campeonato do Mundo e as Manifestações dos 20 centavos. Contudo, a imprensa internacional deu maior relevância ao Futebol do que aos 20 centavos, ao passo que a comunidade estava mais interessada nas manifestações do que no desporto. De forma a ir ao encontro dos interesses dos membros, foi necessário seguir as notícias diretamente através dos jornais brasileiros.

V. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO COM O MESTRADO EM LÍNGUAS E RELAÇÕES EMPRESARIAIS

1. RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

O estágio na Toluna serviu para consolidar muitos dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado. O facto de a estagiária realizar o seu estágio durante o segundo semestre de mestrado, não se opõe a esta consolidação. Alguns conhecimentos foram aplicados conscientemente, após a estagiária os ter adquirido em sala de aula, e outros foram consolidados ao aprender a sua vertente prática durante o estágio e, mais tarde, relacionar a sua vertente teórica. De seguida é apresentado o enquadramento de cada disciplina com o estágio e um resumo dos conhecimentos e competências adquiridos.

• LÍNGUAS

Pelo carácter internacional da empresa e pela multiculturalidade presentes dentro da equipa de *community managers* e as restantes equipas, a língua oficial da Toluna é o Inglês. Assim, durante os seis meses de estágio, a estagiária teve a oportunidade de consolidar conhecimentos adquiridos durante as aulas de Inglês – Projeto de Aplicação, ao utilizar o inglês oral e escrito, no âmbito da empresa.

De igual forma, teve a oportunidade de aplicar o Português no âmbito profissional, ao gerir as comunidades, realizar as diferentes traduções e ao contactar com possíveis parceiros. A disciplina de Línguas nas Relações Empresariais ofereceu uma importante base para uma comunicação mais eficaz. A estagiária também teve a oportunidade de continuar a praticar o Espanhol, valendo-se dos seus conhecimentos para falar com colegas nativos destas línguas. A título de exercício prático, a estagiária também fez questão de participar nas comunidades de língua espanhol da Toluna para poder praticar a escrita. Participar nas comunidades de língua espanhola de diferentes países ofereceu uma oportunidade interessante de estudar as diferenças de vocabulário entre estes países.

- **CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO**

Apesar de só ter tido a oportunidade de frequentar esta disciplina após o estágio, a estagiária acredita que beneficiou com esta situação. Durante o estágio, a estagiária esteve exposta a HTML e aprendeu, na prática, a respeitar os códigos HTML e pôde aprender algumas regras básicas. Isto ajudou a desmitificar o HTML e facilitou a aprendizagem de Dreamweaver.

- **CIÊNCIAS SOCIAIS**

Enquanto parte do marketing relacional, a gestão de comunidades *online* requiere a aplicação de diversos conhecimentos das áreas de marketing e de gestão. Requer também conhecimentos culturais.

O trabalho dentro de uma empresa internacional e multicultural permitiu aplicar conhecimentos adquiridos em disciplinas como Relações Interculturais e Relações Politico-Culturais. Adicionalmente, estas disciplinas foram também úteis para uma melhor adaptação ao país onde decorreu o estágio. Apesar de a estagiária já contar com a experiência anterior de viver no estrangeiro, foi a primeira vez que viveu em França.

- **GESTÃO**

As disciplinas de Estratégia e Competitiva e Empreendedorismo, pela sua incidência no funcionamento interno e externo da empresa, ofereceram as bases para que a estagiária pudesse compreender aspetos empresariais ao qual foi exposta. Ajudaram também a compreender a tomada de algumas decisões por parte da empresa, como, por exemplo, o porquê de manter parcerias com empresas com as quais é difícil comunicar ou o porquê de contratar recursos oferecidos por empresas concorrentes.

À semelhança das disciplinas de Ciências Sociais, Comportamento e Liderança nas Organizações ofereceu importantes bases para saber estar e trabalhar num ambiente profissional. Ao trabalhar de perto com a *Incentive Team*, com o objetivo de formar parcerias internacionais, nomeadamente, no Brasil, a estagiária pode aplicar conhecimentos adquiridos com a disciplina de Negócios Internacionais.

2. CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Durante o estágio, a estagiária desenvolveu diferentes competências profissionais e pessoais, entre elas:

- ❖ - Desenvolvimento de conhecimentos linguísticos aplicados em contexto profissional e comunicação
- ❖ - Entendimento de diferenças culturais no âmbito profissional e como estas poderão afetar relações profissionais.
- ❖ - Compreensão de como uma empresa *online* opera, e de como a sua oferta difere da das empresas que oferecem um produto físico.
- ❖ - Aprendizagem das melhores práticas para a gestão de comunidades *online* e sites empresariais.
- ❖ - Melhor entendimento do uso e impacto das redes sociais no contexto empresarial e de como poderão ser utilizados mais eficientemente.
- ❖ - Técnicas avançadas para identificar as necessidades e opiniões dos clientes e para saber como estas podem ser postas em prática para incentivar a um maior envolvimento por parte do consumidor.

Após terminar o estágio, a estagiária foi convidada a integrar novamente a empresa enquanto *Lead Community Manager*, em Janeiro de 2014, tendo sido promovida a *Team Leader* em Agosto de 2015. Em ambas as posições, a estagiária serviu-se (e serve-se) dos vários conhecimentos adquiridos durante o mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O convite para voltar à Toluna surgiu cerca de três meses após o término do estágio, por iniciativa da empresa. Este convite deveu-se às competências desenvolvidas durante o estágio e à dedicação e interesse que a estagiária demonstrou durante o estágio. Os conhecimentos sobre a empresa, as comunidades e a equipa adquiridos durante o decorrer do estágio foram e continuam a ser a base fulcral sobre a qual a estagiária desenvolve as funções enquanto líder de equipa.

1. SOBRE A EMPRESA

A força do marketing relacional é cada vez mais clara. Graças ao advento das redes sociais e da internet, os consumidores têm um desejo cada vez mais forte de se manterem informados e a par das últimas tendências. Além disto, os consumidores gostam de partilhar opiniões sobre produtos, serviços e marcas. A única forma eficaz de acompanhar esta tendência é a marca ir ao encontro dos seus consumidores. As marcas devem utilizar as redes sociais por um motivo extremamente simples: é aí que estão os consumidores.

As comunidades *online* permitem um acesso direto e facilitado ao consumidor. Recolher informações e opiniões torna-se mais fácil do que nunca. Os consumidores querem sentir que são parte da criação do produto e as marcas devem utilizar isto a seu favor. É para o consumidor que o produto é criado.

Apesar daquilo que o estado do marketing atual permite, e de certa forma pede, que é uma posição descontraída e não-profissional das marcas, a empresa deve investir tempo em conhecer o seu público. Focar uma campanha de marketing na marca e não no consumidor é a base para que a campanha falhe.

O papel do *community manager* dentro da Toluna é não só o de representar a marca perante a comunidade mas, também, o de representar a comunidade dentro da empresa. Enquanto *community manager* na Toluna, é-se responsável por garantir a satisfação das comunidades, servindo como porta-vozes dos membros, e efetuando esforços para que as suas necessidades (e desejos) sejam atendidas.

Considerando o que foi escrito até aqui, a Toluna adotou as ideias corretas no que toca à criação e gestão de comunidades. Lamentavelmente, estas comunidades não são tão valorizadas quanto deveriam. A Toluna deve investir mais nos seus *community managers* e nos recursos dedicados às comunidades. Só então poderá verdadeiramente beneficiar das vantagens competitivas que as *online brand communities* prometem.

2. SOBRE O ESTÁGIO

A importância de um estágio é inegável, pelas suas vantagens académicas e profissionais. O estágio permite colocar na prática tudo aquilo que ouvimos e aprendemos na sala de aula. Podemos saber escrever com grande detalhe sobre determinado método mas não podemos dizer com certeza que o sabemos executar até termos a oportunidade de o fazer. É crença da estagiária que os estágios deveriam ser obrigatórios, a nível de mestrado e opcionais, contribuindo para créditos extra, a nível da licenciatura. A par disto, as universidades deveriam trabalhar de forma mais próxima com empresas privadas, nacionais e estrangeiras, de forma a criar dispositivos que permitam que mais alunos tenham a oportunidade de estudar ou estagiar no estrangeiro. Os benefícios das duas experiências aliadas são incomparáveis.

Relativamente ao estágio na Toluna, os benefícios colhidos foram muitos. Longe de ser a primeira experiência profissional da estagiária foi a primeira experiência dentro de uma empresa multinacional e a primeira relacionada com o mestrado. Desta parte, a estagiária destaca a oportunidade de trabalhar com profissionais de diferentes nacionalidades. Foi extremamente interessante assistir às diferenças culturais dentro de um ambiente profissional. Fora da empresa, as oportunidades culturais eram intermináveis. Paris inclui múltiplos museus e atividades e apresenta uma das histórias mais ricas da Europa. A combinação da empresa com a cidade contribuiu para que a estagiária expandisse exponencialmente os seus horizontes culturais e se tornasse mais tolerante do ponto de vista social.

Em termos profissionais, durante o estágio, a estagiária desenvolveu conhecimentos de marketing e gestão de redes sociais na prática. As responsabilidades e a confiança depositadas na estagiária resultaram em que esta desenvolvesse a sua autoconfiança e independência. Este aspeto também contribuiu para que a estagiária desenvolvesse estratégias na resolução de conflito e aprendesse a pensar e racionalizar mais rapidamente.

Durante o decorrer dos seis meses de estágio, a estagiária descobriu uma nova área de interesse profissional e académico. Este estágio foi o primeiro passo numa carreira profissional que se espera longa. A oportunidade de assistir a Raquel Vilarinho, *Team Leader* na altura, com

tarefas referentes à gestão da equipa permitiram à estagiária ganhar uma nova visão da equipa e de outras comunidades.

A disposição da estagiária para aprender e o querer fazer mais durante o estágio, resultaram no convite da Toluna para que a estagiária reintegrasse a equipa como *Lead Community Manager*, quando a oportunidade surgiu cerca de três meses após o término do estágio. Sem qualquer hesitação, a estagiária aceitou esta oferta de imediato e regressou à empresa em Janeiro de 2014. Após um ano e alguns meses nesta posição, a estagiária foi promovida a *Team Leader* em Agosto de 2015, tendo agora a total responsabilidade sobre a equipa.

Considerando a atual posição da estagiária na empresa, os benefícios deste estágio são inegáveis. Apesar de tanto o estágio como o consequente emprego resultaram em que a estagiária não pudesse estar presente em algumas aulas, a estagiária acredita que isto resultou no desenvolvimento de uma maior autodisciplina, forçando a estagiária a estudar maioritariamente sozinha, após o trabalho e independentemente do cansaço. De igual forma, contribuiu para que a estagiária aprendesse a definir prioridades e os seus próprios prazos.

BIBLIOGRAFIA

Albert M. Muniz, J. a. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research* , Vol. 27, No. 4 (March 2001) , pp. 412-432.

Andrews, A. (2011, February 14). ToLuna buy-out offer from investor. Retrieved from The Telegraph:
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/8323942/ToLuna-buy-out-offer-from-investor.html>

Arrington, M. (2006, Janeiro 05). Quick Polls with dPolls. Retrieved from Tech Crunch:
<http://techcrunch.com/2006/01/05/quick-polls-with-dpolls/>

Batra, R. & Lawrence, B. (2008). Engaging Communities for the Company and the Brand. *Marketing Science Institute Conference Summary*: 08-301. Cambridge, MA: Marketing Science Institute: S. Fournier & R. S. Winer (Eds.).

Berry, L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.

Bloomberg. (2008, June 18). TOLUNA PLC: Acquisition of Common Knowledge Inc. Retrieved from Bloomberg:
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=ayX0ZpDtXxcQ>

Bressan, F. & Signori, P. (2014, September 15). Get off to a Good Start. *International Relationship Marketing in Emerging Markets. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, Pages 1230-1239.

Brogi, S. (8 January 2014). Online Brand Communities: A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, Pages 385-389.

Cameron, K. &. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. *The Jossey-Bass Business & Management Series*.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2013). La construcción de lealtad en comunidades virtuales de marca. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22(1), 53–60.

Claver, E., Llopis, J., González, M. R., & Gascó, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247

Deshpandem R. and Webster, F. (1985). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, 3-15.

Eridon, C. (2013, Agosto 6). Marketing/What Is a Landing Page? [FAQs]. Retrieved from HubSpot Blogs: <http://blog.hubspot.com/marketing/what-is-a-landing-page-ht>

ESOMAR. (2007). ICC/ESOMAR INTERNATIONAL CODE on Market and Social Research. ICC/ESOMAR. Retrieved from https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf

Fiedler, M., & Sarstedt, M. (2014). Influence of community design on user behaviors in online communities. *Journal of Business Research*, 67(11), 2258–2268.

Fisk, P. (2014). *Creating Innovative Strategies for Business and Brands; New Approaches to Strategy, Innovation and Marketing*. John Wiley & Sons.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.

Greenfield Online. (2005, April 7). Greenfield Online Acquires CIAO AG for US\$154 Million, Increases Share of European Survey Solutions Market. Retrieved from PR NewsWire: <http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/greenfield-online-acquires-ciao-ag-for-us154-million-increases-share-of-european-survey-solutions-market-153995405.html>

Guiso, L. S. (2013). The Value of Corporate Culture . Chicago Booth Research Paper No. 13-80.

Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161.

Hague, P. (Setembro, 4 2009). B2B blog. Retrieved from B2B International: <https://www.b2binternational.com/b2b-blog/2009/09/04/market-research-the-second-oldest-profession/>

Hall, M. (n.d.). How Online Brand Communities Work . Retrieved from Addverve: https://addverve.com/Portals/12/Resources/press/20100728_White_paper_VERVE.pdf

Halliday, S. V. (2015). User-generated content about brands: Understanding its creators and consumers. *Journal of Business Research*, 69(1), 137–144.

Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined: An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13–20.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.

Huang, M. (2015, June). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 6, pp. Pages 1318-1323.

Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 644–651.

Kaiser, C., Schlick, S., & Bodendorf, F. (2011). Warning system for online market research – Identifying critical situations in online opinion formation. *Knowledge-Based Systems*, 24(6), 824–836.

Kalman, D. (2009). *Brand Communities, Marketing, and Media*. Terrella Media, Inc.

Katz, M., & Heere, B. (2015). Empowerment within brand communities: Overcoming the Achilles' Heel of scale-free networks. *Sport Management Review*, 18(3), 370–383.

Kearney, C. (2012). Emerging markets research: Trends, issues and future directions. *Emerging Markets Review*, 13(2), 159–183.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.

King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167–183.

Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, 58(1), 35–44.

Kuo, Y., & Feng, L. (2013, December). Relationships among community interaction characteristics, perceived benefits, community commitment, and oppositional brand loyalty in online brand communities, *International Journal of Information Management*, Volume 33, Issue 6, pp. 948-962
Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M.-O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755–1767.

Latch Craig, D. & C. Zimring (2000). "Supporting collaborative design groups as design communities." *Design Studies* 21(2): 187-204.

Lavie, T., M. Sela, et al. (2010). "User attitudes towards news content personalization." *International Journal of Human-Computer Studies* 68(8): 483-495.

Law, E. L.-C. & X. Sun (2012). "Evaluating user experience of adaptive digital educational games with Activity Theory." *International Journal of Human-Computer Studies* 70(7): 478-497.

Law, E. L.-C., P. van Schaik, et al. (2014). "Attitudes towards user experience (UX) measurement." *International Journal of Human-Computer Studies* 72(6): 526-541.

Lee, C.-W. (2010). "Influential factors of player's loyalty toward online games for achieving commercial success." *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 18(2): 81-92.

Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2006). Determinants of success for online communities: an empirical study. *Behaviour & Information Technology*, 25(6), 479–488.

Liu, H., He, J., Wang, T., Song, W., & Du, X. (2013). Combining user preferences and user opinions for accurate recommendation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(1), 14–23.

Matthews, S. (2006, Janeiro 09). ToLuna increases German presence with Speedfacts acquisition. Retrieved from BrandRepublic:
<http://www.brandrepublic.com/article/534542/toluna-increases-german-presence-speedfacts-acquisition>

McCraw, T. K. (2000). *American Business, 1920-2000: How It Worked*. Harlan Davidson.

Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational Culture and Leadership – Joint Vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011–1016. 3

Munnukka, J., Karjaluo, H., & Tikkanen, A. (2015). Are Facebook brand community members truly loyal to the brand? *Computers in Human Behavior*, 51, 429–439.

NICOLE, K. (2007, Outubro 16). dPolls' Major Overhaul & Name Change. Retrieved from Mashable: http://mashable.com/2007/10/16/dpolls-toluna/#hVw_SkavHPqw

Noble, C. H., Noble, S. M., & Adjei, M. T. (2012). Let them talk! Managing primary and extended online brand communities for success. *Business Horizons*, 55(5), 475–483.

Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Journal of Engineering and Technology Management*. <http://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.08.001>

Powney, L. (2010, May 13). Web 2.0 and the Online Panelist Experience: The Online Panel Community has Arrived. Retrieved from GreenBook: <http://www.greenbook.org/marketing-research/online-panelist-experience>

Raïes, K., Mühlbacher, H., & Gavard-Perret, M.-L. (2015). Consumption community commitment: Newbies' and longstanding members' brand engagement and loyalty. *Journal of Business Research*, 68(12), 2634–2644.

Research Live. (2006, Janeiro 03). ToLuna buys German panel rival in £2m deal. Retrieved from Research.: <http://www.research-live.com/news/toluna-buys-german-panel-rival-in-%C2%A32m-deal/3001529.article>

RNS - company news service from the London Stock Exchange . (2007, October 26). Panel Community Arrives. Retrieved from Investgate : <http://www.investgate.co.uk/toluna-plc--tol-rns/panel-community-arrives/200710261258584554G/>

Schmidt, K. N., & Iyera, M. K. S. (2015). Online Behaviour of Social Media Participants' and Perception of Trust, Comparing Social Media Brand Community Groups and Associated Organized Marketing Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 432–439.

Schroeder, S. (2008, August 29). Microsoft Acquires Greenfield Online for \$486 Million. Retrieved from Mashable: <http://mashable.com/2008/08/29/microsoft-acquires-greenfield-online-for-486-million/#6LEY1vfkVZq>.

Sheth, J. (2002). The future of relationship marketin. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 Iss: 7, pp. pp.590 - 592.

Sicilia, M. a. (2008). Brand communities on the internet : A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications: An International Journal* , 255-270 .

Su, N., John Mariadoss, B., & Reynolds, D. (2015). Friendship on social networking sites: Improving relationships between hotel brands and consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 76–86.

Taleghani, M. B. (October 2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Relationship Marketing Benefits. *Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 1, No.3, 78 - 86.

Taştan, S. B., & Türker, M. V. (2014). A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 943–947.

Toluna Group. (2009, June 26). ToLuna Buys Greenfield Online. Retrieved from MR Web: <http://www.mrweb.com/drno/news10174.htm>

Toluna Group. (2010, September 16). Greenfield Integrated as Toluna Revenues Soar. Retrieved from MR Web: <http://www.mrweb.com/drno/news12349.htm>

Toluna Group. (2011, April 13). High Court Approves Toluna Sale. Retrieved from MR Web: <http://www.mrweb.com/drno/news13449.htm>

Toluna Group. (2011, February 14). Privatisation Deal Values Toluna at £161m. Retrieved from MR Web: <http://www.mrweb.com/drno/news13131.htm>

Toluna Group. (2011, July 2). Toluna Parent Buys Harris Europe from Nielsen. Retrieved from MR Web: <http://www.mrweb.com/drno/news19351.htm>

Toluna Group. (2014, July 2). Learning Center - Press Release. Retrieved from Toluna Group: <http://www.toluna-group.com/en-gb/about-toluna/learning-centre/news/press-releases/itwp-acquires-harris-interactive-europe-from-nielsen>

Toluna Group. (2015). 2015 Panel Book.

Toluna Group. (2015, September 15). Learning Center - Press Release. Retrieved from Toluna Group: <http://www.toluna-group.com/en-gb/about-toluna/learning-centre/news/press-releases/10-million-investment-planned-for-toluna-quicksurveys>

Toluna Group. (2015, September 28). Learning Center - Press Release. Retrieved from Toluna Group: [http://www.toluna-group.com/en-gb/about-toluna/learning-centre/news/press-releases/dunnhumby-partners-with-toluna-to-power-behavioural-attitudinal-research-\(dunnhumby-bar-\)-platform](http://www.toluna-group.com/en-gb/about-toluna/learning-centre/news/press-releases/dunnhumby-partners-with-toluna-to-power-behavioural-attitudinal-research-(dunnhumby-bar-)-platform)

Vasquez, J. (2011, January 27). The History of Marketing Research. Retrieved from Market Research World: <http://www.marketresearchworld.net/content/view/3754/49/> Yoganathan, D. J. (2015, September). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 26, pp. Pages 14-22.

90 years. (2015). Retrieved from Nielsen: <http://sites.nielsen.com/90years/>

Adobe/Econsultancy. (2015). Quarterly Digital Intelligence Briefing: 2015 Digital Trends.

Adobe/Econsultancy. (2015). Rapport trimestriel sur l'intelligence digitale : Tendances digitales 2015.

ANEXOS

ANEXO I – Descrição oficial da posição de Community Manager



Toluna is the world's leading independent online panel and survey technology provider to the global market research industry, with offices in Europe, North America and Asia Pacific.

We have an internship vacancy available as **Online Community Manager Portugal/Brazil** (native speakers only), described below:

- Animating and moderating the community website in your language; driving increased participation and organizing campaigns to stimulate community involvement against measurable metrics.
- Interact with members and ensuring a homogenous cross-product experience (website, blog, helpdesk).
- Owning our customer service platform in your language – providing our members with first-class customer support (whether by email or on the site).
- Website/product testing for R&D team, escalating issues as necessary and providing general site support.
- Translations from English into Portuguese (from both Portugal and Brazil)
- Animating the blog in your language, writing posts on a weekly basis on a variety of subjects of your choosing.
- Monitoring the e-reputation of Toluna on third party sites, ensuring a sufficient company response when needed and escalating important issues to the management team.
- Help with other marketing activities if needed

Location: Levallois-Perret, France

Starting date: March 2016

Full time internship (9h45h-17h45h, Mon-Fri)

The internship would be available for 6 months and it is remunerated by 650€/month/gross + 50% of your monthly transport ticket + 60% of restaurant tickets (food aid).

We require an internship contract from the university in order to recruit.

Send applications to: recruitmentcm@toluna.com

Figure 8 Exemplo da descrição oficial da posição de *Community Manager*

ANEXO II - Carta de Intenção da Toluna SAS



1 bis rue Collange
92300 Levallois-Perret
Paris

+33 (0) 1 40 89 71 00
+33 (0) 1 40 89 71 01

www.toluna-group.com

Silvia Santos
Rua 36, num 1002, 2 esquerdo
4500-326, Anta – Espinho
Aveiro, Portugal

Levallois, 15 Janvier 2014

Proposition d'embauche pour le poste de Lead Community Manager

Chère Silvia,

Suite à nos différents entretiens, nous avons le plaisir de vous proposer de nous rejoindre en qualité de Lead Community Manager aux conditions ci-dessous sous la réserve qu'à la date effective de votre embauche vous ayez quitté votre précédent employeur libre de tout engagement et ne soyez soumise à aucune clause de non-concurrence de nature à restreindre votre activité dans le secteur de la Société.

Lieu du travail :

1 Bis rue Collange - 92593 Levallois-Perret

Type de contrat - Statut :

Contrat à durée indéterminée

Statut ETAM 2.3 coefficient 355 suivant la convention collective Syntec

Salaire brut annuel :

■■■■■ € brut annuel payable sur 12 mois

Bonus :

Vous serez également éligible au paiement d'un bonus annuel pouvant atteindre ■■■■ € annuel à 100% d'objectifs atteints. Les objectifs annuels et modalités de calcul de votre rémunération variable seront fixés par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction.

Horaires de travail :

Vous travaillerez du lundi au vendredi de 9h30 à 17h30 avec une heure de pause déjeuner (sous réserve de modification).

Congés :

Vous bénéficierez de 25 jours de congés payés au prorata de votre temps de présence.



Figure 9 Parte da carta de Intenção da Toluna SAS